من العزلة إلى الانسجام المؤسسي

تقييم تطبيقي لنموذج الهدف المرحلي في السياقات العربية

هاني خميس حمد

الشارقة – الإمارات العربية المتحدة | يناير 2025

عنوان الدراسة

من العزلة إلى الانسجام المؤسسي: تقييم تطبيقي لنموذج الهدف المرحلي في السياقات العربية

اسم الباحث:

هاني خميس حمد

عنوان جهة الباحث

E-onepress.com

الشارقة – الامارات العربية المتحدة

يناير -2025

البريد الإلكتروني

hanihamad12@gmail.com

الفهرس

أولاً: المستخلص

في ظل تصاعد التعقيد التنظيمي وتنامي ظاهرة العزلة المؤسسية (Organizational Silos)، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية نقدية لنموذج "الهدف المرحلي الموحد" (Thematic Goal) الذي ابتكره باتريك لينشوني، باعتباره أداة قيادية فاعلة لتوحيد الجهود المؤسسية حول غاية استراتيجية مؤقتة.

تنطلق الدراسة من فرضية أن تعزيز التماسك الداخلي لا يتطلب فقط رؤى استراتيجية بعيدة المدى، بل يستدعي أهدافاً مرحلية قابلة للتنفيذ، قادرة على توجيه الطاقات وتفكيك الصوامع الوظيفية التي تعيق الأداء الجماعي.

الدراسة اعتمدت منهجاً تحليلياً تركيبياً يمزج بين العرض النظري، والمقارنة التطبيقية، والتفكيك الثقافي، مع إسقاطات مقارنة بين البيئات الغربية والعربية.

وقد أظهرت النتائج أن الفروقات الثقافية والبنيوية — من حيث البيروقراطية الصارمة، وضعف التشاركية، ومقاومة التغيير في البيئات العربية — تفرض تحديات على تطبيق النموذج بصيغته الأصلية، مقارنة بالمرونة التنظيمية والانفتاح القيادي السائد في البيئات الغربية.

وفي ضوء غياب دراسات عربية تناولت النموذج بشكل مباشر، تقترح الدراسة تطويراً مفاهيميًا بعنوان "الهدف المرحلي 2.0"، يتضمن دمج التحليل الرقمي، اعتماد دورات تخطيط قصيرة، وتعزيز العمل التشاركي العابر للوظائف، وبناء بعد ثقافي موجِّد يتلاءم مع الخصوصيات العربية.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق النموذج يتطلب قيادة تشاركية واعية، وضوح المبادرات الداعمة، ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والمساءلة، واعتماد أدوات تخطيط مرنة ومتكيفة مع التحديات الثقافية والتنظيمية. وتؤكد الدراسة أن نموذج "الهدف المرحلي" — بصيغته المطورة — يشكل مدخلاً واعداً لإعادة هندسة الأداء المؤسسي في البيئات العربية المعاصرة.

كلمات مفتاحيه: **الهدف المرحلي الموحد، العزلة المؤسسية، القيادة التشاركية، الأداء الجماعي، الثقافة التنظيمية**

ثانياً: المقدمة

في عالمٍ باتت فيه المؤسسات تتصارع مع أمواج التغير المتسارع وتعقيد البيئات التشغيلية، لم تعد الفعالية تقاس فقط بمخرجات أو تقارير أداء، بل بقدرة كل مؤسسة على بناء نسيج داخلي موحد، يقاوم التآكل البطيء للعزلة المؤسسية (Lencioni, 2006).

إن تفكك الروابط بين الإدارات، وتصاعد الحواجز النفسية والوظيفية، باتا يشكلان أحد أخطر المعوقات التي تُهدد الاتساق الاستراتيجي وتُذكي صراعات النفوذ داخل الفرق (Schein, 2010. بقشان، 2023).

وسط هذا المشهد المضطرب، يقدّم باتريك لينسيوني في كتابه *Silos, Politics, and Turf Wars* معالجة فريدة تتجاوز الأدبيات التقليدية، عبر ابتكار مفهوم "الهدف المرحلي الموحد"(Thematic Goal) : غاية استراتيجية مؤقتة، لكنها

محورية، قادرة على تركيز الجهود المؤسسية كلها نحو أولوية واحدة قابلة للقياس والمساءلة(Lencioni, 2006) .

ما يميز هذا النموذج ليس تعقيده، بل بساطته الثورية ومرونته وسط ديناميكيات العمل المتغيرة، مما جعله مرجعاً بارزاً للعديد من القادة الطامحين إلى تجاوز الصوامع التنظيمية (Goffee & Jones, 2006).

هذه الدراسة تتخطى مجرد عرض للنموذج؛ فهي تفتح أفقاً نقدياً وتحليلياً لاستكشاف جذوره النظرية في أدبيات القيادة والتحفيز، وتفكيك تطبيقاته في سياقات متعددة، من التجربة السنغافورية المنضبطة (World Economic Forum, 2022)، إلى النموذج الإماراتي الطموح القائم على الابتكار (عسيري والمقاطي، 2024)، وصولًا إلى مفارقات النموذج الأمريكي المعتمد على الاستقلالية، والروسي المشبع بالسلطوية(Transparency International, 2023) .

ورغم تبني النموذج عالمياً، إلا أن هذه الدراسة تُعد من المبادرات العربية الأولى لقراءته في بيئة تنظيمية عربية تتسم بتعقيدات بيروقراطية وثقافية متشابكة، مما يضفي على هذا التحليل بعداً تطبيقياً نادراً في أدبيات التنظيم والقيادة العربية.

تطرح الدراسة إشكالية محورية:

هل يمكن لنموذج "الهدف المرحلي الموحد" أن يصمد أمام تعقيدات النسيج التنظيمي العربي؟ أم أن الحاجة باتت ملحة لتطوير نسخة أكثر مرونة وتكيفًا؟

وفـــي هـــذا الإطـــار، تُقـــدَّم رؤيـــة محدثـــة بعنـــوان "الهـــدف المرحلـــي 2.0"، تـــدمج بـــين التحليـــل الرقمـــي، والتخطـــيط القصـــير المـــدى، والعمـــل التشـــاركي العـــابر للوظـــائف، ضـــمن بعد ثقافي موحد يعزز الفعالية المؤسسية.

ولا تكتمـــل هـــذه الرحلـــة دون الإشـــارة إلـــى مبتكـــر نمـــوذج الهـــدف المرخلـــي، باتريـــك لينســـيوني، المفكـــر العملـــي الـــذي صـــاغ بإبداعـــه رؤى جديـــدة فـــي فهـــم الأمـــراض الخفيـــة للمؤسســـات، لـــيس عبـــر الأرقـــام الجافـــة، بـــل مـــن خـــلال تفكيـــك العلاقـــات والســـلوكيات والثقافات التنظيمية الكامنة خلف الأداء الظاهري(Lencioni, 2006) .

ثالثاً: منهجية الدراسة

اعتمـــــدت هـــــذه الدراســـــة مـــــنهج التحليـــــل النظـــــري النقـــــدي (Analytical Critical Approach)، وذلـــك بهـــدف تفكيـــك نمـــوذج "الهـــدف المرحلـــي الموحـــد"(Thematic Goal) كمـــا طرحـــه باتريـــك لينشـــوني، واستكشـــاف مـــدى قابليتـــه للتطبيـــق فـــي البيئـــات التنظيمية العربية.

وقـــد اســـتند المـــنهج إلـــى مراجعـــة الأدبيـــات المرتبطـــة بمفـــاهيم العزلـــة المؤسســـية، القيـــادة التشـــاركية، وإدارة الأولويـــات الاســـتراتيجية، مـــن خـــلال تحليـــل نصـــوص أكاديميـــة حديثـــة، ودراســـات ميدانيـــة وتجـــارب تطبيقيـــة معاصـــرة (مثـــل التجربـــة الســـنغافورية والإماراتيـــة والأمريكية والروسية).

كمـــا تـــم اســـتخدام التحليـــل المقـــارن الثقـــافي (Cross-Cultural Comparative Analysis) للكشـف عـن الفروقـات بـين البيئـات الغربيـة والعربيـة فيمـا يتعلـق بالمرونـة التنظيمية، وهياكل القيادة، واستجابة الأفراد للتغيير.

ولتعزيـز الجانـب التطبيقـي، تـم اقتـراح تطـوير مفـاهيمي بعنـوان "الهـدف المرحلـي 2.0"، بنـاءً علـى اسـتقراء نقـاط القـوة والضـعف فـي النمـاذج الدوليـة، وإسـقاطها علـى الخصوصيات الثقافية والتنظيمية في المؤسسات العربية.

لـم تُعتمـد الدراسـة علـى بيانـات ميدانيـة أو اسـتبيانات كميـة مباشـرة، لكنهـا تُعـد بمثابـة مرحلـة تأسيسـية لدراسـات لاحقـة يمكـن أن تختبـر النمـوذج المقتـرح عبـر تطبيقـات ميدانية أو بحوث حالة (Case Studies) في بيئات عربية متنوعة.

رابعاً: إشكالية الدراسة

علـى الـرغم مـن النجاحـات الظـاهرة التـي تحققهـا العديـد مـن المؤسسـات، إلا أن كثيـراً منهـا يظـل أسـير انقسـامات داخليـة تتمثـل فـي العزلـة المؤسسـية (Organizational Silos)، وضـعف التنسـيق الأفقـي، وتشـتّت الأهـداف بـين الإدارات (Schein, 2010. حجازي وقشوع، 2021).

هـذه الإشـكالية البنيويـة تُضـعف الأداء الجمـاعي وتُقـوّض فـرص التكامـل الاسـتراتيجي، حتـى فـي المؤسسـات التـي تمتلـك مـوارد بشـرية وتقنيـة عاليـة (Goffee & Jones, 2006).

في هذا السياق، يُقدَّم نموذج "الهدف المرحلي الموحد" (Thematic Goal) الذي طوّره باتريك لينسيوني كأداة تنظيمية تُعالج هذه المعضلة من خلال توحيد الفرق حول غاية مشتركة ومؤقتة (Lencioni, 2006).

وبالرغم من جاذبية هذا النموذج وبساطته المفاهيمية، إلا أن مدى قابليته للتطبيق في البيئات التنظيمية العربية – التي تتسم بالتراتبية، وتجنّب المواجهة، وتعدّد الولاءات – يطرح إشكالات حقيقية (الحسبان، 2023; مسودي، 2018).

من هنا، تنبع إشكالية الدراسة من الحاجة إلى تحليل نقدي معمّق لهذا النموذج، وتفحّص مدى فاعليته وسياقيته في بيئات مختلفة، مع التركيز على السياق العربي كمجال يحتاج إلى تكييف مفاهيمي وثقافي خاص.

كما تسعى الدراسة إلى فهم الخلفيات النفسية والثقافية التي شكّلت النموذج، وتقديم رؤية تطويرية تمكّنه من مواجهة التحديات المعاصرة في الإدارة العامة والقطاع الخاص على حدٍّ سواء.

خامساً: عرض فصول الكتاب:

يتكون كتاب "حرب العصابات في عالم المؤسسات "من قسمين متكاملين:

القسم الأول: يقدم محتوى قصصياً من خلال شخصية "جاد كازينز"، وهو مستشار إداري سابق يخوض تجارب متعددة مع مؤسسات من قطاعات متنوعة.

يعـــرض هـــذا القســـم بأســـلوب درامـــي تفـــاعلي مشـــكلات العزلـــة والصـــراعات التنظيميـــة، وينقل بواقعية تطور وعي الشخصية المحورية بمشكلة الانفصال بين الإدارات .

القســـم الثـــاني: يُعـد إطــاراً نظريــاً تحليليــاً، يشــرح فيــه الكاتــب المفــاهيم الجوهريــة التــي بُنيــت عليهــا القصــة، وعلــى رأســها "الهــدف المرحلــي الموحــد" كآليــة لتجــاوز الصــراعات، وبناء جسور الثقة، وتحقيق التكامل الوظيفي.

تتــوزع الفصــول الأولــى (1-4) حــول تجربــة التأســيس، وملاحظــة الاخــتلالات الداخليــة فــي مؤسســات مختلفــة، ثــم يبــدأ مــن الفصــل الخــامس عــرض الحلــول العمليــة المتمثلــة فــي تحديــد الأهــداف، وغــرس ثقافــة المســاءلة، كســر الحــواجز النفســية بــين الفــرق، وتفعيل التنسيق المؤسسي.

كــل فصــل يُمثــل حلقــة فــي مســار تطــوري ينتقــل مــن تشــخيص الأزمــة التنظيميــة إلــى اقتراح نموذج متكامل لإعادة البناء المؤسسي.

الجزء الأول - الفصول القصصية:

هــذه الفصــول تــأتي علــى هيئــة ســرد درامــي شــبه روائــي يعــرض عبــره المؤلــف المشــكلة بعيــون شخصــية خياليــة (جــاد كــازينز) الــذي أســس شــركة استشــارية، وتعلــم مــن تجاربــه مع العملاء كيف تنشأ العزلة المؤسسية والصراعات الداخلية.

الفصل الأول: طموحات مؤسّس الأعمال:

يحكــي هــذا الفصــل عــن رحلــة "جــاد كــازينز" بعــد تركــه شــركته الســابقة ليؤســس شــركة استشــارية. وينقــل الصــراع الــداخلي بــين رغبتــه فــي العمــل الحــر وخوفــه مــن الفشــل،

ويُظهر كيف بدأت تتشكّل لديه ملامح المشكلة التنظيمية رغم غياب الفهم الواضح لها.

الفصل الثاني: الحياة الجديدة :

يتوسع الفصل في عرض التجربة الميدانية الأولى "لجاد" مع عملاء من قطاعات مختلفة مثل التكنولوجيا والرعاية الصحية. وتبدأ هنا الملاحظة المتكررة لتفكك التواصل بين الأقسام وظهور حالة "الانفصال الوظيفي"، وهي ما سيُطلق عليه لاحقاً "العزلة المؤسسية."

الفصل الثالث: سباق مع الزمن:

يُسلّط هذا الفصل الضوء على معاناة المؤسسات في اتخاذ قرارات مشتركة بسبب غياب التنسيق بين الأقسام، مما يؤخر الإنجاز ويزيد من الهدر. ويبدأ "جاد" في ربط المشكلة بـ"الحروب الخفية" داخل المؤسسة.

الفصل الرابع: نجاح محقَّق؟:

يصل السرد في هذا الفصل إلى ذروة درامية، حيث تدرك الشخصيات أن المشكلة لم تكن في الخارج، بل في الداخل. ورغم النجاحات الظاهرة، يهدد الصراع المؤسسي بانهيار الشركة من الداخل. وهنا تتبلور الفكرة المحورية: "**نحن بحاجة إلى هدف مرحلي موحد**" .

الجزء الثانى الفصول النظرية:

ينتقـل الكتـاب مـن القصـة إلـى التحليـل الإداري المباشـر، ويعـرض المفـاهيم والمنهجيـة المقترحة لعلاج العزلة المؤسسية في الفصول من الخامس الى الفصل الثاني عشر.

الفصل الخامس: مقدمة إلى العزلة والصراعات الداخلية:

يبـدأ بعـرض نظـري لمفهـوم العزلـة التنظيميـة، ويصـفها بأنهـا نتـاج غيـاب القيـادة الموحـدة، وتفكـك الأولويـات، وانعـدام الهـدف المشـترك. كمـا يوضـح أثرهـا علـى الأداء والثقافة المؤسسية.

الفصل السادس: عناصر خطة العمل: يُقدّم الكاتب أربع عناصر أساسية لخطة تفكيك العزلة:

- تحديد الهدف المرحلي.
- تحديد عوامل نجاح هذا الهدف.
- وضع أهداف تشغيلية ثابتة.
- آليات تقييم الإنجاز وقياس الأداء.

الفصل السابع: تحديد الهدف المرحلي:

يتنـاول بتفصـيل كيـف يُعـرّف "الهـدف المرحلـي" كغايـة نوعيـة محـددة مؤقتـة توحّـد المؤسسـة، ويقتـرح خصائصـه: ألا يكـون رقميـاً، وأن يعكـس حاجـة حاليـة، ويُصـاغ بصيغة مبادرة مثل: "تحسين"، "وتقليل"، "واستعادة"، "وإعادة بناء."

الفصل الثامن: دراسات حالة:

يعرض نماذج تطبيقية من مؤسسات طبقت المفهوم ونجحت في تجاوز مرحلة تفكك التنظيم بفضل تطبيق الخطة. تشمل حالات من المستشفيات، والفنادق، وشركات التكنولوجيا.

الفصل التاسع: أهمية التركيز على الهدف المرحلي:

يؤكد على ضرورة التركيز اليومي على هذا الهدف في اجتماعات الإدارة، ويصف خطورة تعدد الأهداف المرحلية الذي يعيد الفوضى بدل أن يوحد الاتجاه.

الفصل العاشر: الأهداف المرحلية مقابل الرؤية طويلة المدى :

يميز هذا الفصل بين الهدف المرحلي (مؤقت، وعملي، وموحد) والرؤية (طويلة الأجل، والاستراتيجية)، ويشرح كيف يمكن مواءمتهما بحيث لا يتناقضان بل يتكاملان.

الفصل الحادي عشر: الأساليب الإدارية الحديثة والعزلة:

يناقش كيف فشلت بعض الأساليب الإدارية الحديثة في معالجة العزلة لأنها تركز على التدريب والتطوير أكثر من إعادة تنظيم الأولويات والقيادة.

الفصل الثاني عشر: وضع النظرية في حيّز التنفيذ:

فصل ختامي تطبيقي يُقدّم خطوات تنفيذية لكيفية بناء خطة عمل وفق نموذج "لينشوني"، ويركز على أهمية الالتزام القيادي، التقييم الأسبوعي، وتحقيق الانسجام الأفقي بين الأقسام.

يلاحظ بان المؤلف قام ببناء الكتاب على مزج نادر بين الحكي القصصي (FABLE) ، والتحليل الإداري(FRAMEWORK) ، حيث يتيح للقراء من مختلف الخلفيات فهم ديناميكية الحروب التنظيمية من الداخل، ويقدّم لها حلاً ليس نظرياً بل تطبيقياً يمكن تكييفه مع مختلف البيئات المهنية.

سادساً: ما هو "الهدف المرحلي الموحد" عند لينشوني؟

يُعرّف باتريك لينشوني "الهدف المرحلي الموحد" (Thematic Goal) بأنه أولوية تنظيمية واحدة، واضحة ومحددة، تُشكّل التركيز المركزي للمؤسسة لفترة زمنية قصيرة تتراوح غالبًا بين ثلاثة إلى ستة أشهر(Lencioni, 2006) .

ولا يُقصد به هدفاً استراتيجياً دائماً أو رؤية طويلة الأمد، بل هو غاية مؤقتة تُعبّر عن الأولوية القصوى التي ينبغي أن تلتف حولها جميع الفرق داخل المنظمة خلال مرحلة معينة.

يتميّز هذا النوع من الأهداف بتركيزه العالي وقابليته للتحقيق في الأجل القصير، كما أنه يُساعد في تنسيق الجهود بين الفرق الوظيفية المختلفة – مثل المبيعات، والتسويق، والموارد البشرية – ضمن إطار موحّد، مما يُفكك الحواجز البيروقراطية ويعزز التعاون التنظيمي (Schein, 2010).

وفي هذا السياق، يؤكد لينشوني على أن غياب الهدف المرحلي يؤدي إلى الانغلاق الداخلي بين الإدارات، حيث يقول في كتابه:

"Without a thematic goal, departments naturally turn inward and protect their own priorities"

"دون هدف مرحلي، تميل الإدارات إلى الانغلاق على أولوياتها الذاتية " ***(Lencioni, 2006)***.

وبــذلك، يُمثّــل "الهــدف المرحلــي الموحــد" أداة فعّالــة لإعــادة ضــبط إيقــاع العمــل الجمــاعي وتحقيق التناسق المؤسسي حول أولوية واحدة قابلة للقياس والمساءلة.

سابعاً: خصائص الهدف المرحلي عند لينشوني:

عنــد تنــاول مفهــوم الهــدف المرحلــي الموحــد الــذي طــوّره باتريــك لينشــوني، لا يمكــن اختزالــه فــي مجــرد عبــارة ملهمــة أو غايــة عامــة. بــل يشــترط أن يتصــف بمجموعــة مــن الخصــائص الدقيقــة التــي تمنحــه القــدرة علــى توجيــه المؤسســة بكاملهــا، والتغلّــب علــى الصوامع التنظيمية، وبناء التزام جماعي حول مهمة مشتركة.

فيما يلي أبرز هذه الخصائص كما وردت في الطرح الأصلي للنموذج:

الخاصية الأولى- الهدف يجب أن يكون *مشتركاً* (Cross-functional)

لا يجــوز أن يقتصــر الهــدف المرحلــي الموحــد علــى قســمٍ بعينــه دون غيــره، بــل يجــب أن يشــمل جميــع الإدارات والفــرق داخــل المؤسســة، حتــى يشــعر كــل فــرد بأنــه جــزء مــن "المعركــة نفســها". هــذا الإحســاس المشــترك يُنــتج التزامــاً أفقيــاً يعــزز الوحــدة الداخليــة، ويســاهم فــي تفكيــك العزلــة التنظيميــة *(Organizational Silos)*، محــولاً الهيكــل مــن جزر منفصلة إلى منظومة متناغمة.

فـي جـوهر فلسـفة باتريـك لينشـوني، يكمـن الفهـم بـأن الصـوامع المؤسسـية لا تنشـأ مـن غيـاب الهيكـل أو ضـعف التخطـيط فقـط ، بـل مـن غيـاب غايـة واحـدة موحـدة يشـعر الجميع أنهم يعملون لتحقيقها. ولهذا يشترط لينشوني:

> *" أن يكون الهدف المرحلي الموحد هدفاً مشتركاً عابراً للوظائف، لا مخصصاً لإدارة بعينها كالمبيعات أو المالية أو التقنية." **(Lencioni, 2006)** .*

فالهدف المشترك ينجح حين:

- يُنتج التزاماً أفقياً بين الفرق، لا عمودياً فقط .
- يُذيب الصراعات الداخلية لأن الجميع يسعى نحو غاية واحدة.
- يُحوّل منطق العمل من مجرد "تنفيذ المهام" إلى "تحقيق المعنى الجماعي" .

ويُتفـق ذلـك مـع مـا ذكـره كـوتتر (1996) بـأن أحـد أركـان التغييـر المؤسسـي الفعّـال هـو بنـاء رؤيـة موحّـدة يلتـف حولهـا الجميـع. وتأكيـد شـاين (2010) أن الثقافـة المؤسسـية يعاد تشكيلها عندما تصبح الأهداف مشتركة وعابرة للهياكل الرسمية.

الخاصية الثانية: أن يكون الهدف واضحاً ومحدّداً (Clear and Specific)

يشـترط لينشـوني فـي إطـار نمـوذج الهـدف المرحلـي الموحـد، أن تـتم صـياغة الهـدف بلغة واضحة ومباشرة لا تحتمل التأويلات أو التفسيرات المتعددة.

من وجهة نظره، الهدف الغامض، يُعد من أكبر العوائق التي تُضعف الأداء الجماعي، إذ يؤدي إلى ارتباك داخلي ويُفقد المؤسسة قدرتها على التنسيق الفعّال بين الفرق.

والأخطر من ذلك، أن الغموض يسمح لكل قسم بأن يفسّر الهدف وفق مصالحه الخاصة، مما يؤدي إلى إعادة إنتاج الصوامع التنظيمية *(Organizational Silos)* التي يسعى النموذج ذاته إلى كسرها. ولهذا، يؤكد لينشوني: "

الغموض هو عدو الوحدة" (Ambiguity is the enemy of unity). ***(Lencioni, 2006)***.

وقد دعمت أبحاث أخرى هذه الرؤية، إذ يشير كوتتر (1996) إلى أن الغموض يُعد عائقاً أمام التغيير التنظيمي الفعّال، ويُقلل من قدرة الفرق على التكيف مع التحولات الاستراتيجية، مما يضعف الاندماج الداخلي ويُربك مسار التنفيذ. ومن جانبه، يرى شاين (2010) أن الثقافة المؤسسية إما أن تُعزز وضوح الأهداف من خلال أنماط تواصل شفافة، أو تُفاقم الغموض من خلال رسائل داخلية متناقضة تؤدي إلى ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية.

الخاصية الثالثة: أن يكون الهدف مؤقتاً (Time-Bound)

يرى لينشوني أن أحد الأسباب الجوهرية لفشل التركيز المؤسسي هو غياب الحدود الزمنية الصارمة.

فحين يُترك الهدف مفتوحاً دون إطار زمني محدد، تفقد الفرق الشعور بالإلحاح، ويتحول إلى مجرّد "طموح مؤجل" لا يحرّك الأداء.

لذلك، يشترط أن يكون الهدف المرحلي الموحد بطبيعته مؤقتاً، وغالباً ما يُحدَّد بفترة تتراوح بين 3 إلى 6 أشهر. هذا التحديد الزمني يُحقق عدة فوائد تنظيمية، منها:

- تحفيز الفرق على تركيز الجهود بسرعة.
- تعزيز شعور المسؤولية الجماعية.
- جعل الإنجاز ملموساً وقابلًا للقياس خلال فترة محددة.
- منع تشتت الجهود في أهداف طويلة الأمد غالباً ما تفقد زخمها بمرور الوقت.

ويؤكد لينشوني على ذلك بقوله الضمني:

" الإلحاح هو وقود التنفيذ"

في إحدى الحالات التي يعرضها لينشوني في كتابه حرب *العصابات في عالم المؤسسات*، عمل المستشار "جاد كازينز" مع شركة تصنيع متعثرة حددت هدفاً استراتيجياً غامضًا:

تعزيز القدرة التنافسية في السوق".

وبسبب غياب التأطير الزمني، استمر العمل على هذا الهدف عاماً كاملاً دون نتائج ملموسة.

وبعد تدخل المستشار، تم إعادة صياغة الهدف ليصبح أكثر تحديداً وزمنياً:

"رفع كفاءة الإنتاج بنسبة 15% في خط الإنتاج (A) خلال الأشهر الأربعة القادمة".

وقد ساعد هذا التحول على خلق زخم تحفيزي داخلي، وتحقيق تحسن واضح في غضون أقل من 12 أسبوعاً.

من خلال فهم هذه الخصاص نستنتج بأن الهدف المرحلي الناجح يشبه العد التنازلي:

كل يوم يمر،

يُقرّب المؤسسة من نقطة الإنجاز....

أو من لحظة المراجعة والتقييم.

أما الهدف غير المؤقت،

فهو أقرب إلى "لا هدف"،

أو ما يُطلق عليه لوك وليثام (2002)" الهدف *الـ*وهمي، الذي يستهلك الموارد دون مردود ملموس".

يعكس الجدول رقم [1] الآثار العملية لتحديد فترة زمنية واضحة عند تطبيق "الهدف المرحلي الموحد".

عند تناول خاصية "المؤقتية" كعنصر جوهري في النموذج. فبدلاً من ترك الفرق تعمل ضمن أهداف مفتوحة وعامة، يفرض التأطير الزمني حالة من التركيز والوضوح، تُترجم إلى سلوكيات ملموسة على مستوى الأفراد والفرق.

يوضح الجدول [1] التالي. كيف ينتقل الهدف من كونه مفهوماً مجرداً إلى أداة تنظيمية فعالة، تؤثر على أولويات الوقت، وآليات الاجتماعات، وتحقّز شعوراً مشتركاً بالإنجاز.

هذا التوضيح البصري لا يُضيف فقط بُعداً توضيحياً، بل يُعزّز من فهم الطبيعة السلوكية للنموذج كما صاغها لينسيوني، ويؤكد على قابلية النموذج للتطبيق العملي، لا سيّما في البيئات التي تعاني من تشتت الغايات وضبابية الأولويات.

الجدول رقم [1] أثر التأطير الزمني على السلوك المؤسسي

العنصر	التأثير عند وجود فترة زمنية محددة
السلوك الفردي	تركيز أكبر، والتزام شخصي واضح
إدارة الوقت	تحسين إدارة الأولويات والمهام
الاجتماعات	تصبح موجّهة نحو التقدّم المرحلي
الشعور بالإنجاز	يصبح ملموساً في نهاية الفترة الزمنية

الخاصية الرابعة: الهدف المرحلي لا يُقاس بالأرقام فقط، بل بالسلوك

يرى باتريك لينشوني أن من أهم الفروقات بين الهدف المرحلي الموحد وأهداف الأداء التقليدية، هو أن الأول لا يُقاس فقط بالأرقام، بل بالسلوك اليومي الجماعي للفريق.

فبينمـــا تعتمـــد المؤسســـات عـــادة علـــى مؤشـــرات رقميـــة مثـــل نســـب المبيعـــات أو معـــدلات الشـــكاوى، فـــإن النجـــاح فـــي تحقيـــق الهـــدف المرحلـــي يتطلـــب متابعـــة مســـتمرة لأنمـــاط العمل والسلوكيات اليومية التي تقود فعلياً إلى تحقيق تلك النتائج.

بصـــياغة أوضـــح، لا يكـــون الســـؤال فقـــط: "**هـــل وصـــلنا إلـــى الـــرقم المطلـــوب؟**" بل:

"هل نقوم يومياً بما يقودنا إلى هذا الهدف؟".

ويُعبر **لينشوني** عن هذا المبدأ بقوله الضمني: "

"يجب أن تعرف الفرق – يومياً – إن كانت تتصرّف بطريقة تقربها من الهدف"

وفقًـــا لمـــا يؤكـــده شـــاين(2010) فـــإن الثقافـــة المؤسســـية لهـــا دوراً كبيـــراً فـــي ترســـيخ هـــذا النـــوع مـــن القيـــاس الســـلوكي، حيـــث تتحـــول الســـلوكيات إلـــى "قـــيم ملموســـة" تُمكـــن الفريـــق من الاستجابة بفعالية للهدف المرحلي.

فـــي فلســـفة لينشـــوني، الســـلوك هـــو البوصـــلة التـــي تُوجـــه المؤسســـة، بينمـــا الأرقـــام مجـــرد خـــرائط. لـــذا، فـــإن مراجعـــة التقـــدّم فـــي الهـــدف المرحلـــي، تعتمـــد أولًا علـــى الســـلوكيات اليومية، قبل النظر في التقارير الشهرية

الخاصية الخامسة: الغاء وهم تعدد الأولويات

يرى باتريك لينشوني أن من أكثر المفاهيم تضليلاً في بيئات العمل هو الاعتقاد بقدرة المؤسسة على امتلاك "عشر أولويات" في الوقت نفسه. ويُشير في كتابه إلى أن المفهوم الأصلي للأولوية يفترض وجود عنصر واحد يتصدر جميع المهام الأخرى، قائلاً:

"The original meaning of the word priority implies a singular focus"

*"المفهوم الأصلي للأولوية يفترض وجود تركيز واحد"(**Lencioni, 2006**).*

عندما تُعلن القيادة مجموعة من الأهداف المتساوية في الأهمية، فإن المؤسسة تدخل عملياً في حالة من الشلل الاستراتيجي، حيث تتوزع الجهود، وتتنافس الإدارات على الموارد والانتباه، مما يؤدي إلى غياب التنسيق وانخفاض فاعلية التنفيذ.

وقد أشار تقرير لمؤسسة ماكينزي إلى أن من أبرز أسباب فشل المشاريع في المؤسسات الديناميكية المعاصرة هو غياب وضوح الأولويات قصيرة الأجل، ما يساهم في رفع مستويات التوتر التشغيلي، وضعف النتائج رغم وفرة الموارد (McKinsey & Company, 2021).

في هذا السياق، يُميز لينشوني بين الخطة الاستراتيجية العامة – التي قد تشمل أهدافًا متعددة – وبين "الهدف المرحلي الموحد"، الذي يجب أن يكون أولوية مؤقتة مطلقة، تلتف حولها جميع الفرق في لحظة محددة من الزمن.

وفــي أحــد فصــول الكتــاب، يُســتدعى المستشــار "جــاد كــازينز" إلــى شــركة تقنيــة تعــاني مــن تعثّــر فــي تنفيــذ المشــاريع، رغــم أن الأهــداف المكتوبــة كانــت واضــحة. المشــكلة أن القيادة وضعت ستة أهداف مركزية دفعة واحدة:

1. تطوير منتج جديد
2. تحسين تجربة العملاء
3. خفض التكاليف
4. التوسع السوقي
5. تعزيز ثقافة الفريق
6. أتمتة العمليات

ورغــم أهميــة كــل هــدف علــى حــدة، فــإن الفــرق بــدأت تتنــافس بــدلًا مــن أن تتكامــل، مــا أدى إلــى تشــتت الجهــود وفقــدان الاتجــاه المركــزي. وبنــاءً علــى رؤيــة لينشــوني، تــم توجيــه المؤسسة نحو أولوية واحدة وهي:

"خــلال الأشــهر الثلاثــة القادمــة، هــدفنا الوحيــد هــو: تســريع إطــلاق المنــتج الجديــد خــلال 10 أســابيع" فتوقّفــت المبــادرات الأخــرى مؤقتًــا، وأُعيــد توزيــع المهــام، وكانــت النتيجــة أن أُنجز المشروع خلال 9 أسابيع.

مــن هــذا المنظــور، لا يُعــد تقلــيص عــدد الأولويــات تقليصًــا للطمــوح، بــل هــو شــرط أساســي لتحقيــق التقــدّم. ويــدعو لينشــوني القــادة إلــى التحلــي بــ"شجاعة الحســم" عبــر إعلانهم:

""This is the most important thing right now"

"هذا هو أهم شيء الآن" (Lencioni, 2006)

وأن يتصرفوا كما لو أن المؤسسة بأكملها تعيش مؤقتاً لتحقيق هذا الشيء فقط.

يمثّــل الجــدول رقــم [2] أدنــاه ترجمــة عمليــة لأثــر إلغــاء وهــم تعــدد الأولويــات كمــا عالجــه لينســيوني فــي فكــره. إذ يُظهــر الجــدول بوضــوح التحــول البنيــوي والســلوكي الــذي يحــدث عند توحيد الجهود حول أولوية مركزية واحدة.

كانــت تعــيش المؤسســة حالــة مــن "الانشــطار الاســتراتيجي" قبــل التوحيــد، حيــث تتنــافس الفرق، وتتوزع الموارد، وتصبح الاجتماعات مسرحاً للتنازع بدلًا من التنسيق.

أمــا بعــد إعــلان أولويــة مرحليــة موحــدة، كمــا فــي حالــة شــركة التكنولوجيــا التــي ناقشــها لينسيوني، فإن المؤسسة تبدأ بالتحرك كجسم واحد نحو هدف مشترك.

يُعــزّز هــذا التحــول مبــدأ "التوجيــه الاســتراتيجي المؤقــت"، حيــث يُعــاد ترتيــب الطموحــات وليس التخلي عنها، من أجل تحقيق نتائج ملموسة في أفق زمني محدد.

وبالتالي، يُعد الجدول رقم [2] التالي أداة مرئية تُجسّد النتائج السلوكية والتنظيمية التي يتوقّعها لينسيوني عند تطبيق الخاصية الخامسة من نموذج "الهدف المرحلي الموحد"، والتي تُعدّ من أكثر خصائصه حسماً وتأثيراً في تجاوز الفوضى الاستراتيجية.

الجدول التالي رقم [2] أثر تحديد أولوية واحدة على المؤسسات:

بعد توحيد الأولوية	قبل توحيد الأولوية
فرق تتحرك في اتجاه واحد	فرق تعمل على مشاريع متوازية
تركيز تام على مورد وغاية واحدة	صراعات على الموارد والاهتمام
اجتماعات مركّزة على التقدم المرحلي	اجتماعات مشحونة وغير حاسمة
نتيجة واضحة قابلة للقياس والتحليل	نتائج غير مكتملة ومبعثرة

من المهم فهم أن الأولوية الواحدة ليست تقليصاً للطموح، بل هي شرط لتحقيق التقدم. ويدعو لينشوني القادة إلى ممارسة شجاعة الحسم، بأن يعلنوا:

"هذا هو أهم شيء الآن"، وأن يتصرفوا كما لو أن المؤسسة بأكملها تعيش مؤقتاً لأجل تحقيق هذا الشيء فقط.

الوظيفة الثالثة: يعزز المساءلة الجماعية (Reinforcing Collective Accountability)

عندما تتبنّى المؤسسة هدفاً مرحلياً واضحاً ومشتركاً، تُصبح الأدوار أكثر وضوحاً، وتُعرَف المساهمة المتوقعة من كل قسم بدقة.

هــذا النــوع مــن التحديــد يُمهّــد الطريــق نحــو مــا يُعــرف بـــ "**المســـاءلة الجماعيـــة**"، حيــث يُفهم الإنجاز أو الإخفاق كنتاج جماعي، وليس مسؤولية فردية معزولة.

تُشـير الدراسـات النفسـية التنظيميـة إلـى أن **وضـوح الأهـداف المشـتركة يُعـزز مـن التـزام الأفراد تجاه الفريق، ويُولّد شعوراً داخلياً بالمسؤولية الجماعية.**

وقــد أكــد علــى ذلــك كــلٌّ مــن إدويــن لــوك وغــاري لاثــام (Locke & Latham, 2002) فــي دراســتهما المنشــورة فــي *American Psychologist*، حيــث أوضــحا أن **الأهـــداف الواضـــحة تُعـــزّز المســـاءلة الذاتيـــة والجماعيـــة، وتزيـــد مـــن احتماليـــة تحقيـــق الأداء المرجوّ على مستوى الفريق والمؤسسة معًا.**

كمــا تــدعم الأدبيــات العربيــة هــذا الطــرح، حيــث تُشــير الحســبان (2023) إلــى أن غيــاب وضـــوح الأدوار داخـــل الأهـــداف المرحليـــة يـــؤدي إلـــى تفكـــك المســـؤولية داخـــل المؤسســـات، بينمـــا يُســـهم وضـــوح الأولويـــة فـــي خلـــق مســـاءلة عرضـــية بـــين الفـــرق، وتحقيق توافق أكبر في الأداء التشغيلي.

وبـــذلك، يصـــبح "الهـــدف المرحلـــي الموحـــد" أداة مركزيـــة لا لضـــبط الأداء فقـــط، بـــل لترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتكامل والمحاسبة الجماعية.

الخاصية السادسة: ترجمة الهدف إلى مبادرات داعمة

مــن الأخطــاء الشــائعة فــي البيئــات التنظيميــة أن يُختــزل الهــدف المؤسســي فــي شــعارات تُعلّــق علــى الجــدران أو تُســتعرض فــي افتتــاح الاجتماعــات، دون أن تــنعكس فعليــاً فــي سلوك الفرق أو مهامهم اليومية.

يـــرفض باتريـــك لينشـــوني هـــذا الطـــابع الرمـــزي للأهـــداف، ويُؤكـــد أن "الهـــدف المرحلـــي الموحـــد" لا يكتمـــل إلا عنـــدما يُتـــرجم إلـــى مبـــادرات تنفيذيـــة واضـــحة داخـــل كـــل قســـم مـــن أقسام المؤسسة.(Lencioni, 2006)

هذا الطرح يُثير سؤالًا جوهريًا:

كيف يساهم كل فريق – من موقعه – في خدمة هذا الهدف؟

كل وحدة تنظيمية مطالَبة بتحديد:

- ما الذي ستقوم به فعليًا خلال هذه الفترة؟
- وكيف تترابط هذه المبادرة مباشرة مع تحقيق الهدف المرحلي؟

يُعبّر لينشوني عن هذه النقطة بقوله:

"The strength of a thematic goal lies not in its articulation, but in the clarity of the supporting initiatives."

*"قوة الهدف المرحلي لا تأتي من صياغته، بل من وضوح المبادرات التي تدعمه" (**Lencioni,** 2006).*

وقـــد أكـــدت مقالـــة تطبيقيـــة منشـــورة فـــي Harvard Business Review (2017) أن المؤسســات التــي تُحقــق أهــدافها بكفــاءة، هــي تلــك التــي تــنجح فــي ربــط الرؤيــة الكليــة بمبــادرات تنفيذيــة يوميــة، بحيــث تصــبح كــل مهمــة جــزءًا مــن خارطــة طريــق اســتراتيجية واضحة ومترابطة.

ويؤكد إدغار شاين (2010) أن الثقافة التنظيمية لا تُعاد تشكيلها بالسياسات فقط، بل من خلال الأنشطة اليومية والمبادرات التي تُنفّذ على أرض الواقع. لذلك، تصبح **المبادرات التشغيلية** هي العماد الحقيقي لإنجاح الأهداف المرحلية وتفعيلها داخل المؤسسة.

وكلما تحوّل الهدف إلى مهام ملموسة، كلما اقتربت المؤسسة من تحقيقه فعلياً بدل الاكتفاء بالحديث عنه. فالنجاح المؤسسي لا يبدأ من عظمة "الرؤية"، بل من وضوح "المبادرات."

وكما يشير لينشوني:

""The thematic goal doesn't live in headlines... it lives in daily execution."

"الهدف المرحلي لا يعيش في العناوين، بل في تفاصيل التنفيذ اليومي"(Lencioni, 2006).

يعكس الجدول رقم [3] التالي الأثر العملي لتحويل "الهدف المرحلي الموحد" من مجرد إعلان نظري إلى مجموعة من المبادرات الداعمة الملموسة التي تتوزع على مختلف الوحدات التنظيمية. وكما شدد لينسيوني في كتابه، فإن قوة الهدف لا تكمن في صياغته البلاغية، بل في الكيفية التي يُفعّل بها على أرض الواقع من خلال مهام واضحة ومترابطة.

<u>يوضح الجدول ثلاث زوايا مركزية للتغيير المؤسسي:</u>

- **ســـــلوك الفريــــق:** حيــث ينتقــل مــن الارتبـــاك والغمـــوض إلـــى العمــل الموجّــه والمركّز، نتيجة وضوح ما يجب إنجازه فعلياً.
- **آليــــة متابعــــة الأداء:** التـــي تتحـــوّل مـــن متابعـــة شـــكلية إلـــى تقيـــيم يســـتند إلـــى مؤشرات عملية وسلوكية قابلة للقياس.
- **درجـــة الالتـــزام:** التـــي تنتقــل مــن تفــاوت الأداء بــين الأقســام إلــى انســجام جمــاعي حول غاية مشتركة.

الجدول التالي[3] أثر ترجمة الهدف إلى مبادرات داعمة:

الجانب	مع مبادرات داعمة واضحة	بدون مبادرات واضحة
سلوك الفريق	وضوح، وتركيز على العمل المطلوب	ارتباك، وتفاوت في التوجهات
متابعة الأداء	قائمة على مؤشرات سلوكية وعملياتية دقيقة	صعبة أو رمزية
التزام الأقسام	جماعي وموحّد نحو نفس الغاية	متفاوت وضعيف

وبـــالنظر إلـــى مـــا تقـــدم، يُمكـــن القـــول إن نمـــوذج "الهـــدف المرحلـــي الموحـــد" كمـــا طرحـــه باتريـــك لينســـيوني يقـــوم علـــى ســـت خصـــائص جوهريـــة تُشـــكّل بمجملهـــا إطـــاراً عمليـــاً لتجاوز التشتت التنظيمي وبناء وحدة داخلية فاعلة.

بهـــذا التكـــوين، لا يقـــدّم النمـــوذج وصـــفة نظريـــة جامـــدة، بـــل أداة قياديـــة مرنـــة تُمكّـــن المؤسســـات مـــن مواجهـــة تعقيـــداتها الداخليـــة عبـــر غايـــة واحـــدة تلتـــف حولهـــا الجهـــود، وتُنظَّم على أساسها السلوكيات والقرارات.

ثامناً: الوظائف الأساسية للهدف المرحلي

فيما يلي ستة وظائف أساسية التي تجعل من هذا الهدف سلاحاً سرياً في بيئات العمل الحديثة:

الوظيفة الأولى: كسر حواجز الأقسام (Breaking Functional Silos)

عندما يتم تحديد هدف مرحلي موحد تشترك فيه جميع الفرق داخل المؤسسة، تبدأ الحواجز التقليدية بين الأقسام بالتلاشي تدريجياً. ويتحوّل كل فريق وظيفي – سواء كان في الموارد البشرية أو المالية أو التسويق أو العمليات – إلى جزء من غاية جماعية واضحة ومحددة.

هذا التركيز المرحلي المشترك يُعيد تشكيل السلوك التنظيمي من نمط "الانعزال الوظيفي" إلى "العمل التكاملي"، حيث تنخفض النزعة الدفاعية داخل الوحدات التنظيمية، ويتحوّل التنافس الداخلي إلى تعاون وظيفي منظم.

وتُؤكد الأدبيات التنظيمية أن الفرق التي تعمل حول غاية موحّدة تُظهر قدرة أكبر على تطوير ثقافة تعاونية، تتسم بانسيابية الاتصال الداخلي، وتكامل المبادرات العابرة للوحدات (مسودي، Goffee & Jones, 2006.2018).

وقد تناول إدغار شاين هذا المفهوم في كتابه *Organizational Culture and Leadership*، حيث أشار إلى أن **الهوية الجماعية حول هدف واضح تُعيد تشكيل العلاقات التنظيمية، وتعزز مناخ الثقة بين الأقسام** (Schein, 2010).

كمـــا تـــدعم نتـــائج دراســـة صـــادرة عـــن *Center for Creative Leadership*، أعـــدّها روب كـــروس، كريســـتوفر إرنســـت، وبـــاري باســـمور، هـــذا الاتجـــاه، إذ أظهـــرت أن **بنــــاء شـبكات تعاونيــة عــابرة للحــدود التنظيميــة لا يتحقــق إلا حــين تتوحــد الفــرق حــول هــدف مشـــــترك يُجســـــد مصـــــلحة جماعيـــــة واضـــــحة** (Cross, Ernst, & Pasmore, 2013).

بالتـــالي، يُعـــد "الهـــدف المرحلـــي الموحـــد" أداة حيويـــة لإعـــادة هندســـة الـــديناميكيات الداخلية، وتفكيك الانعزال الإداري، واستبداله بثقافة قائمة على الانسجام والتكامل.

الوظيفة الثانية، توجه الطاقات (Focusing Organizational Energy)

غالبًــا مــا يــؤدّي العمــل علــى أهــداف متعــددة ومتوازيــة إلــى تشــتيت الطاقــات المؤسســية وتضارب الأولويات، خاصةً عندما تتنافس الإدارات على الموارد والاهتمام.

فــي مثــل هــذه الســياقات، يُشــكّل تحديــد هــدف مرحلــي موحّــد بمثابــة **إعـــادة ضـــبط للبوصـــلة التنظيميـــة**، حيــث يُعــاد توجيــه الطاقــات نحــو تحقيــق إنجــاز فعلــي وملمــوس، بدلًا من التوزّع بين مهام متزامنة لا تنسجم وظيفيًا.

وقـــد أشـــار جـــون كـــوتتر (Kotter, 1996) فـــي كتابـــه *Leading Change* إلـــى أن **غيـــاب الوضـــوح المرحلـــي وتكـــاثر الأهـــداف التنفيذيـــة** يُعـدّ مـن أبـرز العوائـق التـي تُفشـل جهود التغيير التنظيمي، وتمنع تحوّل الاستراتيجية إلى فعل جماعي منضبط.

وفـــي الســـياق ذاتـــه، تؤكـــد دراســـة منشـــورة فـــي *Harvard Business Review* للباحـــث دونالـــد ســـول وزملائـــه (Sull, Homkes, & Sull, 2015) أن **فشـــــل**

المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها لا يرتبط غالباً بضعف الرؤية، بل بغياب هدف تكتيكي واضح يوجّه العمل اليومي ويمنع تضارب المهام التنفيذية.

وبالتالي، فإن "الهدف المرحلي الموحد" لا يُسهم فقط في ترتيب الأولويات، بل يُفعّل التركيز المؤسسي الجماعي ويُبسط آليات المتابعة والتنسيق، مما يُعزز من فاعلية التنفيذ، ويحد من استنزاف الموارد الذهنية والتنظيمية.

الوظيفة الرابعة: يبني الثقة بين الفرق (Building Trust Across Teams)

لا تتشكّل الثقة داخل المؤسسات عبر الشعارات أو التصريحات المجردة، بل تُبنى من خلال **النجاحات المشتركة والتجارب التعاونية الفعلية.**

وعندما تعمل الفرق المختلفة نحو هدف مرحلي واحد، واضح وقابل للتحقيق، يبدأ كل فريق في النظر إلى الفرق الأخرى كشركاء استراتيجيين لا كمنافسين وظيفيين.

وقد تناول إدغار شاين (Schein, 2010) هذا المفهوم في كتابه *Organizational Culture and Leadership*، حيث أشار إلى أن **الجهد المشترك نحو غاية واضحة يُعيد تشكيل العلاقات الأفقية بين الفرق، ويُعزز مناخ الثقة عبر المستويات التنظيمية.**

كما بيّنت دراسة صادرة عن *Center for Creative Leadership*، أعدها روب كروس، كريستوفر إرنست، وباري باسمور، أن **النجاحات قصيرة المدى المشتركة تُعد من العوامل الحاسمة في بناء شبكات تعاون طويلة الأجل، وتعميق الثقة بين الفرق في المؤسسات المعقدة** .(Cross, Ernst, & Pasmore, 2013)

فــي هــذا الإطــار، يُظهــر نمــوذج "الهــدف المرحلــي الموحــد" الــذي يقدّمــه باتريــك لينشــوني كيــف يمكــن لفكــرة بســيطة – "غايــة واحــدة مؤقتــة وواضــحة" – أن تُحــدث تحــولًا جــذريًا فــي الثقافــة التنظيميــة، وتُعيــد بنــاء الثقــة والانتمــاء والمســاءلة داخــل المؤسســة (Lencioni, 2006).

ويُلخّص لينشوني هذه الرؤية بقوله:

"الغمــوض هــو عــدو الوحــدة، وتعــدد الأولويــات هــو الــوهم الأكثــر ضــررًا فــي العمــل الجماعي".

وفي موضع آخر، يُشدّد على أن:

"قوة الهدف المرحلي لا تأتي من صياغته... بل من وضوح المبادرات التي تدعمه، وشعور الجميع أنهم جزء منه".

يتبــيّن مــن ذلــك أن مــا يقترحــه لينشــوني لا يُمثّــل نموذجــاً إداريــاً ســطحياً، بــل هــو **آليــة لإعــادة ضــبط نــبض المؤسســة**، حيــث يتحــوّل كــل فريــق مــن وحــدة منفصــلة إلــى جــزء من "معركة واحدة تستحق أن تُخاض".

الوظيفة الخامسة: تحسين فعالية الاجتماعات (Improving Meeting Effectiveness)

تُعــد الاجتماعــات أحــد أهــم أدوات التنســيق داخــل المؤسســات، لكنهــا غالبــاً مــا تتحــوّل إلى مناسبات روتينية تُستنزف فيها الموارد دون نتائج ملموسة.

ويرى باتريك لينشوني أن **غياب هدف مرحلي موحد هو أحد الأسباب الرئيسية وراء عدم فاعلية الاجتماعات**، إذ يؤدي إلى غموض الأولويات، وتعدد الأجندات، وتوزّع الانتباه بين قضايا غير مترابطة (Lencioni, 2006) .

لكن عند تبني "الهدف المرحلي الموحد"، تتغير طبيعة الاجتماع جذرياً، حيث يتحول من منصة لاستعراض المهام إلى **جلسة مركّزة لمراجعة التقدّم نحو غاية واحدة.** ويصبح لكل اجتماع وظيفة واضحة: تقييم التقدم، معالجة العقبات، وضبط إيقاع التنفيذ عبر الفرق.

وقد أشارت دراسة لـ *McKinsey & Company* (2021) إلى أن المؤسسات التي تمتلك أولوية مركزية مؤقتة تُظهر ارتفاعًا بنسبة 40٪ في كفاءة الاجتماعات، من حيث اختصار الوقت، وزيادة القرارات الفعالة، وتحسين التنسيق الأفقي.

كما أكدت أدبيات الإدارة العربية أن **وضوح الأهداف المرحلية يسهم في توجيه الاجتماعات نحو النتائج**، بدل الانشغال بالتقارير العامة أو القضايا العرضية (الحسبان، 2023؛ جمعه، 2019).

وبذلك، يصبح الهدف المرحلي الموحد أداةً عملية لتحويل الاجتماعات إلى منصات إنتاجية تُحقق ضبطًا جماعيًا للتنفيذ، وتُعزز الانضباط الزمني والسلوكي في المؤسسة.

الوظيفة السادسة: تبسيط المتابعة والتقييم*(Simplifying Monitoring and Evaluation)*

في بيئات العمل المعقّدة، تمثل متابعة الأداء وتقييم التقدّم أحد التحديات الكبرى التي تواجه الإدارة.

وعندما تتعدد الأهداف وتتوزع المبادرات، تُصبح مؤشرات التقدم ضبابية، ويصعب على القادة تتبع ما إذا كانت المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح أم لا.

يُسهّل نموذج "الهدف المرحلي الموحد" هذه العملية، من خلال **تحديد غاية واحدة واضحة وقابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة.** وبالتالي، تُصبح جميع الأنشطة والمبادرات قابلة للربط المباشر بهذه الغاية، ما يُبسط المتابعة، ويُقلل من التشتت في التقييمات الدورية (Lencioni, 2006).

وقد أكدت أدبيات القيادة أن **البساطة الوظيفية والوضوح المرحلي** يسهمان في تحسين دقة التقييم، واختصار الوقت اللازم لاتخاذ القرارات التصحيحية (Kotter, 1996).

كما أشار تقرير لـ *Harvard Business Review* إلى أن المؤسسات التي تعتمد على "أولوية تشغيلية واحدة" تكون أكثر قدرة على ضبط مؤشرات الأداء وتحسين النتائج التنظيمية(Sull et al., 2015) .

في السياق العربي، أشارت الحسبان (2023) إلى أن وضوح الأهداف المؤقتة ضمن مراحل التغيير يسهم في تحسين التنسيق بين الإدارات، وتسهيل مراقبة التنفيذ، مما يعزز الشفافية التنظيمية ويُخفف من تضارب التقييمات".

وهكـذا، فـإن الهـدف المرحلـي الموحـد لا يُسـهّل العمـل فقـط، بـل يجعـل **متابعتـه وتقييمـه أكثـر فاعليـة وموثوقيـة**، ممـا يـوفّر لـلإدارة قـدرة حقيقيـة علـى التـدخل المبكـر وتحسـين الأداء.

تاسعاً:الفرق بين الرؤية الاستراتيجية والهدف المرحلي الموحد (Strategic Vision vs. Thematic Goal)

يُعـد التمييـز بـين "الرؤيـة الاسـتراتيجية" و"الهـدف المرحلـي الموحـد" ضـرورياً لفهـم آليـات التوجيـه المؤسسـي، إذ يـؤدي كـلٌّ منهمـا وظيفـة مختلفـة ضـمن مسـتويات التفكيـر والتنفيذ التنظيمي.

أولاً: الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision)

تشـبه الرؤيـة الاسـتراتيجية البوصـلة بعيـدة المـدى، حيـث تُحـدّد اتجـاه المؤسسـة فـي الأجـل الطويـل، عـادة بـين ثـلاث إلـى خمـس سـنوات أو أكثـر. وتمثّـل طموحهـا المسـتقبلي، وهويتهـا المؤسسـية، وقيمهـا الأساسـية (Kotter, 1996. عليـان، 2015).

وتكـون بطبيعتهـا عامـة وشـاملة، وتضـم فـي إطارهـا مجموعـة مـن الأهـداف الفرعيـة التـي تُغطـي مجـالات مثـل: الابتكـار، والتوسـع، والتميّـز فـي تجربـة العمـلاء، وتنميـة القـدرات البشرية.

تعمـل الرؤيـة علـى المسـتوى الاسـتراتيجي الكلـي، وتـوفّر إطـاراً مرجعيـاً يُوجّـه السياسـات والقرارات طويلة الأمد (جمعه، 2019).

ثانياً: الهدف المرحلي الموحد (Thematic Goal)

في المقابل، يُقدّم باتريك لينشوني مفهوم "الهدف المرحلي الموحد" كأداة قيادية تعمل ضمن أفق زمني قصير – من 3 إلى 6 أشهر غالباً – بهدف تركيز الجهود المؤسسية حول أولوية واحدة محددة، قابلة للقياس والتنفيذ (Lencioni, 2006).

ولا يُعد هذا الهدف بديلاً عن الرؤية، بل يُعد تجسيداً تكتيكياً لأولويات المؤسسة في لحظة معينة. وهو يعمل على المستوى التشغيلي، بما يساعد على **تجاوز التشويش الناتج عن تعدد الأهداف وتضارب الاتجاهات قصيرة الأجل**(الحسبان، 2023).

ويُشير لينشوني إلى أن من أكثر الأخطاء شيوعًا الخلط بين الرؤية الاستراتيجية والأولويات التشغيلية، قائلاً:

"Vision doesn't deny the existence of tactical priorities, but it doesn't create immediate alignment either."

"الرؤية لا تُنكر وجود أولويات تكتيكية، لكنها وحدها لا تخلق الانسجام المطلوب الآن "

(Lencioni, 2006).

العلاقة التكاملية

الرؤية والهدف المرحلي لا يتعارضان، بل يُكمل كلٌّ منهما الآخر:

- **الرؤية** تلهم وتوجّه المسار البعيد.
- **الهدف المرحلي** يحفّز ويُنسّق الأداء في الحاضر.

وبــذلك، تكمــن القيــادة الفعّالــة فــي القــدرة علــى المواءمــة بــين البُعــدين، بمــا يضــمن التناسق بين الاستراتيجية والتشغيل (Schein, 2010. مسودي، 2018).

مثال تطبيقي

- **الرؤيـــة:** أن تصـــبح الشـــركة المصـــرفية الرائـــدة فـــي الشـــرق الأوســـط خـــلال خمـــس سنوات.
- **الهـــدف المرحلـــي:** تحســـين تجربـــة العمـــلاء الـــرقميين فـــي الربـــع الثـــاني مـــن هـــذا العام.

الجدول التالي رقم [4] يوضح الفرق بين الهدف المرحلي والرؤية المستقبلية:

الهدف المرحلي الموحد	الرؤية الاستراتيجية
قصيرة الأمد (3–6 أشهر)	طويلة الأمد (3–5 سنوات أو أكثر)
محددة ومركّزة جداً	عامة وشاملة
هدف واحد فقط يجب أن يتصدر الجميع	قد تحتوي على عدة أهداف فرعية
مرتبطة بالاحتياج العاجل أو التحدي الراهن	مرتبطة بالهوية والطموح بعيد المدى

عاشراً: بناء الهدف المرحلي – من السؤال إلى التفعيل (Constructing the Thematic Goal: From Question to Activation)

يؤكـد باتريـك لينشـوني أن بنـاء "الهـدف المرحلـي الموحـد" لا يبـدأ بوثيقـة تخطـيط تقليديـة أو قائمـة مهـام مفصّـلة، بـل بسـؤال جـوهري يحمـل تحـولًا اسـتراتيجيًا قصـير الأمـد:

"ما هو الشيء الأهم الذي يجب علينا إنجازه كمؤسسة خلال الأشهر القادمة؟ " .(Lencioni, 2006)

هذا السؤال يتطلب قراءة دقيقة للتحديات القائمة، لا من زاوية الأهداف الدائمة، بل من منظور أزمة تكاملية تحتاج إلى حل فوري.

وتشير الأدبيات العربية الحديثة إلى أهمية هذه اللحظة التحويلية، حيث يُعد هذا السؤال بمثابة إعادة برمجة مؤقتة لوجهة المؤسسة في مواجهة ظرف استثنائي (عليان، 2015؛ جمعه، 2019).

أولاً: تحويل السؤال إلى غاية موحدة: معايير الصياغة الناجحة

لا يكفي طرح السؤال فقط، بل يجب تحويله إلى هدف مرحلي يتمتع بخمس خصائص رئيسية(Lencioni, 2006) :

- **الوضوح (Clarity)**: تحديد الغاية بلغة بسيطة يفهمها الجميع دون تأويل.
- **القياس (Measurability)**:صياغة الغاية بحيث يمكن قياس تحققها موضوعيًا.
- **الزمنية(Time-Bounded)** : تحديد إطار زمني صارم (عادة 3-6 أشهر).
- **الشمولية(Cross-functional Relevance)** : يجب أن يشمل الهدف مختلف الفرق والإدارات.

- **التركيـــــــز(Singularity of Focus)** : التركيـــز علـــى أولويـــة واحـــدة دون تشتت عبر أهداف فرعية متضاربة.

وتـدعم الأدبيـات الدوليـة هـذه الخصـائص، مشـددة علـى ضـرورة دمـج عنصـر الـزمن مـع عنصر الشمول لضمان التزام الفرق(Kotter, 1996 ؛ Sull et al., 2015).

ثانيا: تفعيل الهدف المرحلي: من الرؤية إلى التنفيذ التشغيلي

بمجـرد تحديـد الغايـة، يبـدأ التحـدي الأكبـر: ترجمتهـا إلـى خطـط تشـغيلية ملموسـة. يقتـرح لينشوني آليتين أساسيتين لذلك:

- **الاجتماعـــــات الأســـــبوعية الموجهـــــة نحــــو الغايـــــة (Weekly Tactical Meetings):**

جلسات قصيرة تُعقد أسبوعيًا لمراجعة التقدم بدقة دون انحرافات جانبية.

- **تقســـيم المبـــادرات بحســـب الأثـــر المباشـــر علـــى الغايـــة:**

كـل وحـدة أو فريـق يتبنـى مبـادرات لا تُقـاس فقـط بكفاءتهـا الذاتيـة، بـل بمـدى إسهامها في تحقيق الغاية المرحلية.

وقـد أوضـحت دراسـات مثـل Barber (2007) أهميـة هـذا التحـول مـن التخطـيط الستاتيكي إلى التخطيط الحي الذي يعالج الأولويات ديناميكيًا.

ثالثاً: المخاطر الشائعة عند بناء الهدف المرحلي: تحذيرات منهجية

يشير لينشوني (2006) إلى أن فشل عملية بناء الهدف المرحلي غالبًا ما يعود إلى أخطاء متكررة، أبرزها:

- **التوسع في الأهداف الفرعية** :محاولة الجمع بين أكثر من غاية رئيسية في نفس الوقت.
- **الغموض في الصياغة** :استخدام تعابير عامة مثل "تحسين الأداء" دون تحديد دقيق للمعايير.
- **الفشل في ربط الأداء الفردي بالغاية الجماعية** :مما يؤدي إلى ضعف الشعور بالملكية المشتركة.

وهذا يتفق مع دراسات عربية مثل الحسنية والجزائرلي (2014) التي حذرت من أن ضعف تحديد الأولويات المرحلية يؤدي إلى استنزاف الجهود المؤسسية وتفكك فرق العمل.

يتبين أن بناء الهدف المرحلي ليس مجرد إجراء تنظيمي عابر، بل يمثل حجر الزاوية لإعادة توجيه الديناميكية المؤسسية نحو أولوية تنفيذية واضحة ومشتركة. وهو ما يجعل من مرحلة الصياغة الدقيقة للهدف أهم عنصر في دورة حياة "الهدف المرحلي الموحد."

احدى عشر : خطوات بناء الهدف المرحلي

يقترح لينشوني أن تمر عملية بناء الهدف المرحلي بأربع خطوات رئيسية:

الخطوة الأولى : صياغة عبارة موجزة وواضحة (Formulating a Clear and Concise Statement)

تبدأ عملية بناء الهدف المرحلي الموحد بتحديد **عبارة قصيرة ومحددة** تُعبّر عن الغاية المرحلية العليا التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة زمنية واضحة. هذه العبارة ينبغي أن تُلخّص التحدي أو الأولوية الأكثر إلحاحاً، دون أن تدخل في تفاصيل فرعية أو مصطلحات فضفاضة.

ومن أمثلة هذه العبارات:

- "تحسين جودة البيانات التشغيلية."
- "إطلاق منتج جديد خلال الربع الثاني."
- "رفع معدل الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 15٪."

يشدد باتريك لينشوني (Lencioni, 2006) في كتابه *Silos, Politics, and Turf Wars* على أن هذه العبارة يجب أن تكون:

- **محددة وغير قابلة للتأويل.**
- **تعكس حاجة حقيقية وملحة** تواجه المؤسسة الآن.
- **بعيدة عن العموميات والضبابية.**

وكما يؤكد لينشوني:

"الغموض هو العدو الأكبر للوحدة المؤسسية".

تدعم الأدبيات الحديثة في الإدارة التنظيمية هذه الفكرة، إذ يشير عليان (2015) إلى أن **الوضوح في تحديد الأهداف يُعد شرطاً أساسياً لتحفيز فرق العمل، وضمان توافق الأداء مع الغاية المشتركة.**

وبالتالي، فإن صياغة عبارة الهدف المرحلي بدقة تمثّل الخطوة الأولى، والأكثر حساسية، في بناء التركيز الجماعي المطلوب لإنجاز التغيير المرحلي.

الخطوة الثانية: توزيع المبادرات الداعمة *(Distributing Supporting Initiatives)*

بعد تحديد الهدف المرحلي الموحد بصيغة واضحة ومركّزة، تأتي الخطوة الثانية التي تتمثل في **توزيع المبادرات التنفيذية الداعمة** على مختلف الإدارات داخل المؤسسة.
ويُقصد بهذه المبادرات: تلك الأنشطة الملموسة التي تُعبّر عن مساهمة كل قسم في تحقيق الغاية المشتركة، بما يُعزز من **العمل التكاملي ويمنع العزلة الوظيفية.**

ويؤكد باتريك لينشوني (Lencioni, 2006) أن هذا التوزيع لا يعني فقط إشراك جميع الوحدات التنظيمية، بل يشترط أيضاً "**الترجمة الوظيفية للهدف** – "أي تحويل الهدف المرحلي إلى خطط تنفيذية موزعة بذكاء ومسؤولية على الإدارات المختلفة.

على سبيل المثال:

- تتــولى إدارة المــوارد البشــرية تطــوير خطــط تــدريب مرتبطــة بهــدف "تحســين تجربــة العميل."

- يقوم قسم التسويق بصياغة حملات تواصل تدعم نفس الهدف.

- وتُخصــص الإدارة الماليــة المــوارد لضــمان تحقيــق النتــائج فــي الإطــار الزمنــي المحدد.

هـذا النـوع مـن التوزيـع يعكـس **مبـدأ التكامـل الأفقـي** فـي الإدارة الحديثـة، حيـث يـتم تفعيـل جميع وحدات المؤسسة ضمن رؤية موحدة، دون فقدان التخصص الوظيفي.

وقـد أشـارت دراسـة جمعـه (2019) إلـى أن **تحقيـق نتـائج ملموسـة فـي تنفيـذ التغييـر المؤسسـي يتطلـب ربـط الغايـات الكليـة بالمبـادرات التشـغيلية علـى مسـتوى كـل إدارة،** مما يُعزز التناغم ويمنع التكرار أو التعارض في الجهود.

الخطوة الثالثة: وضع مؤشرات أداء واضحة (Defining Clear Performance Indicators)

لكـي لا يظـل الهـدف المرحلـي مجـرّد شـعار جـذاب أو نيـة اسـتراتيجية عامـة، ينبغـي ترجمتـه إلـى **مجموعـة مـن مؤشـرات الأداء القابلـة للقيـاس والتتبـع.**

هـذه المؤشـرات لا تسـاهم فقـط فـي تقيـيم التقـدم، بـل تُعـزز المتابعـة اليوميـة والتحفيـز التنظيمي المستمر.

ويُصنّف لينشوني (Lencioni, 2006) هذه المؤشرات إلى نوعين رئيسيين:

1. **مؤشرات سلوكية (Behavioral Indicators):** تقيس تحسّن جودة العمل الجماعي، مثل:
   - ارتفاع مستوى التعاون بين الإدارات.
   - تحسّن نمط التواصل الأفقي.
   - انخفاض النزاعات التنظيمية المرتبطة بتضارب المهام.
2. **مؤشرات تشغيلية (Operational Indicators):** تعكس نتائج عملية مباشرة، مثل:
   - تقليص مدة تنفيذ العمليات.
   - رفع كفاءة استخدام الموارد.
   - تحسين دقة البيانات أو سرعة الاستجابة.

يشدد لينشوني على أن **قابلية المؤشرات للقياس الواقعي** تُعد شرطاً جوهرياً لنجاح أي هدف مرحلي.

فالمتابعة اليومية والتقارير الدورية لا يمكن أن تتحقق بدون أدوات قياس محددة، وهو ما يسمح بالتعديل السريع، والتحفيز الإيجابي، وتحديد المسؤوليات بوضوح.

كما أكدت دراسة عليان (2015) أن المؤسسات التي تفشل في ربط أهدافها المرحلية بمؤشرات دقيقة، غالباً ما تقع في فخ التقييم الانطباعي أو العشوائي، مما يُضعف الفاعلية التنظيمية ويُعطّل التحسين المستمر.

الخطوة الرابعة: تحديد المدى الزمني وآلية المتابعة (Setting the Timeframe and Monitoring Mechanism)

حتى يتحوّل الهدف المرحلي من فكرة إلى إنجاز، لا بد من تحديد **إطار زمني واضح** يضبط إيقاع التنفيذ، ويمنع الانزلاق إلى التسويف أو الغموض الزمني. يؤكد لينشوني (Lencioni, 2006) أن **المدة المثالية للهدف المرحلي تتراوح عادة بين 3 إلى 6 أشهر**، وهي فترة كافية لتحقيق تركيز استراتيجي، دون أن تصبح عبئًا طويل الأمد يُنافس الأهداف الاستراتيجية.

لماذا الإطار الزمني مهم؟

- لأن وضوح المدى الزمني يُعزز الشعور بالإلحاح.
- ويُسهّل تقسيم المهام وتحديد النقاط المرجعية للتقدم(Milestones) .
- ويمنح الإدارة القدرة على إجراء تقييم جزئي وتعديلي إذا لزم الأمر.

المتابعة الدورية:

يقترح لينشوني عقد **اجتماعات أسبوعية أو نصف شهرية** لمراجعة مدى التقدّم نحو الهدف المرحلي. هذه الاجتماعات لا تُناقش كل شيء، بل تُركّز فقط على:

- مدى التقدم المحقق.
- العقبات التي تواجه الفرق.
- الإجراءات اللازمة للتصحيح أو التسريع.

وقد أشار شاين (2010) إلى أن **المتابعة القصيرة المنتظمة** تسهم في بناء ثقافة المسؤولية، وتمنع التراخي التدريجي في المبادرات المشتركة.

وتدعم الأدبيات العربية هذه الرؤية، إذ بيّنت دراسة جمعه (2019) أن **الانضباط الزمني والتقييم المرحلي** من العوامل الجوهرية في إنجاح المشاريع المؤقتة، وخاصة في بيئات العمل العربية التي تعاني أحيانًا من ضعف أنظمة التغذية الراجعة.

اثنا عشر : تحليل نقدي ونظري لنموذج "الهدف المرحلي الموحد" بين الممارسة والإطار المفاهيمي

أولاً: النموذج بين البساطة والجدل

رغم أن نموذج "الهدف المرحلي الموحد"، الذي صاغه باتريك لينشوني (Lencioni, 2006)، يتميّز ببساطته وسهولة تطبيقه، إلا أنه أثار نقاشاً واسعاً في الأوساط الأكاديمية والمهنية، خاصة فيما يتعلق بقدرته على التكيف مع التعقيد التنظيمي، ومدى فعاليته كإطار استراتيجي مقابل النماذج التقليدية الأكثر شمولًا. سيتم تقديم قراءة متوازنة، تجمع بين **التجارب التطبيقية المتباينة والمنظورات النظرية** التي يمكن من خلالها تفسير منطق النموذج وفهم حدوده.

ثانياً: في صف النقاد

- ترى هيذفيلد (Hidthfield, 2012) أن النموذج يُبسّط الواقع التنظيمي إلى درجة مفرطة، ما قد يؤدي إلى "العمى الاستراتيجي" الذي يهمّش قضايا مؤسسية أخرى لا تقل أهمية.

- يشـــير كـــابلان ونورتـــون (Kaplan & Norton, 2008) إلـــى أن المؤسســـات التـــي تعتمـــد علـــى خـــرائط اســـتراتيجية متعـــددة تحتـــاج إلـــى أدوات أكثـــر توازنـــاً فـــي إدارة الأولويات، وليس إلى هدف وحيد.

- ينبّـــه فيرمـــولن وبوران ـــام (Vermeulen & Birkinshaw, 2014) إلـــى أن فـــرض نمـــوذج مـــن أعلـــى دون إشـــراك حقيقـــي قـــد يـــؤدي إلـــى مقاومـــة داخليـــة خفيّـــة تُقوّض التعاون وتُعيد إنتاج العزلة التنظيمية.

ثالثاً: في صف المدافعين

توضـــح دراســـة أجراهـــا لينشـــوني وفريقـــه (Lencioni, 2011) أن تطبيـــق النمـــوذج فـــي مؤسســـات الرعايـــة الصـــحية والضـــيافة أســـفر عـــن تحسّـــن فـــي ســـرعة اتخـــاذ القـــرار وفعاليـــة الاجتماعات بنسبة 37٪.

- يـــرى غـــوفي وجـــونز (Goffee & Jones, 2006) أن العمـــل تحـــت غايـــة مشتركة واضحة يعزّز الانخراط السلوكي والمساءلة الفردية والجماعية.

- يؤكـــد يوكـــل (Yukl, 2012) فـــي دراســـته حـــول أنمـــاط القيـــادة أن فعاليـــة النمـــوذج ترتبط بدرجة التشاركية والثقة في صياغته وتنفيذه.

رابعاً: نحو توازن منهجي:

ينبغـــي النظـــر إلـــى النمـــوذج كـــ **أداة تنظيميـــــة مرنـــــة**، لا كحـــل جامـــد أو جـــاهز. فكمـــا يؤكـــد مينتزبـــرغ(Mintzberg, 2009) ، تـــنجح النمـــاذج فقـــط عنـــدما تكـــون ملائمـــة للســـــــــياق التنظيمـــــــــــي الخـــــــــــاص بهـــــــــــا.

كما تؤكد الأدبيات العربية (الحسبان، 2023؛ جمعه، 2019؛ بديده، 2022) على أهمية **تكييف النماذج المستوردة مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية**، تجنباً للفشل الناتج عن "الاستيراد الإداري غير الواعي" (عليان، 2015).

شروط التفعيل الفعّال:

- قيادة تشاركية تدعم الانخراط الأفقي.
- بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والمساءلة.
- آليات مراجعة وتعديل دوري تضمن المرونة والاستجابة.

ثلاثة عشر : الإسقاطات النظرية – توافق مع نماذج التغيير التنظيمي

أولاً: نظرية النظم المفتوحة (Katz & Kahn, 1978)

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة كـ **نظام ديناميكي** يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية.

ويُمكن إسقاط نموذج "الهدف المرحلي الموحد" ضمن هذا الإطار بوصفه **استجابة مرحلية مرنة** لإعادة توجيه الطاقات والموارد، عبر غاية واحدة قابلة للتنفيذ ضمن مدى زمني قصير.

يمثل النموذج تطبيقاً عمليًا لمبدأ "التنسيق التكيفي" (Adaptive Coordination) كأداة لمواءمة الداخل مع التحديات الخارجية.

ثانياً: نموذج بيرك – ليتوين(Burke & Litwin, 1992)

يركّز هذا النموذج على تحليل الأداء المؤسسي من خلال شبكة مترابطة من المتغيرات التحولية.

ويتقاطع "الهدف المرحلي الموحد" مع هذا النموذج في ثلاثة محاور مركزية:

- **القيادة:** توضح الاتجاه وتحدد الأولوية المؤسسية القصيرة.
- **الثقافة التنظيمية:** تعزز الانتماء والتكامل الأفقي.
- **التحفيز:** ترتبط الغاية المؤقتة بمستوى الحافز السلوكي والالتزام الفردي.

ومع ذلك، يُحذّر نموذج بيرك – ليتوين من **إغفال العوامل الهيكلية والأنظمة الداعمة**، مشدداً على أن فاعلية أي تغيير تعتمد على **تكامل المنظومة التنظيمية بأكملها**، لا على عنصر واحد فقط.

يبقى نموذج "الهدف المرحلي الموحد" أداة واعدة لتجاوز العزلة التنظيمية وتعزيز التركيز الجماعي، لكنه لا ينجح فقط بسبب بساطته، بل **بحسب مدى مواءمته للسياق التنظيمي وطريقة تفعيله.**

إن التفاعل بين الرؤية التطبيقية (القصصية) والقراءة النظرية (التحليلية) يؤكد أن **القيمة الحقيقية لأي نموذج لا تُقاس بتماسكه النظري فقط، بل بقدرته على التكيف السياقي والتحفيز العملي وبناء الثقة الداخلية.**

اربعة عشر : قراءة تفكيكية للانتقادات الرئيسية وتفنيدها

تُظهر مراجعة الأدبيات أن كثيراً من الانتقادات الموجّهة إلى نموذج "الهدف المرحلي الموحد" لا ترتبط بعيوب هيكلية في النموذج ذاته، بل تنبع من سوء الفهم أو التوظيف غير الملائم داخل السياقات التنظيمية.

فيما يلي تحليل لأبرز هذه الاعتراضات وتفنيدها بمنهج نقدي:

أولاً: الاختزال مقابل التركيز الاستراتيجي:

يرى بعض النقاد أن نموذج "الهدف المرحلي الموحد" يتسم بالاختزال، كونه يُركّز على قضية واحدة فقط، مما قد يؤدي إلى تهميش ملفات استراتيجية أخرى ذات أهمية.

غير أن هذا الطرح يُغفل الطابع الزمني الذي يُشكّل جوهر النموذج؛ إذ لا يدعو لينشوني إلى التخلي عن الرؤية الشاملة، بل يُقترح توجيهًا مؤقتًا للموارد والاهتمام نحو أولوية واحدة خلال فترة محددة (Lencioni, 2006). ويؤكد كابلان ونورتون (2008) في هذا السياق أن التركيز المرحلي لا يتعارض مع تعدد الأهداف الاستراتيجية، بل يُعدّ تكتيكًا ضروريًا لضبط التنفيذ وتفادي التشتت.

ثانياً: تعدد المهام لا يعني غياب الأولوية:

يشكّك بعض الباحثين في إمكانية تطبيق نموذج "الهدف المرحلي الموحد" في بيئات تنظيمية معقدة مثل المستشفيات أو الجامعات، نظرًا لتعدد المهام وتداخل المسؤوليات الوظيفية.

غير أن هذا النقد يغفل أن النموذج لا يستهدف إلغاء هذا التنوع، بل يعمل على توجيهه من خلال تحديد "غاية موحدة" تنسجم معها مختلف الإدارات دون أن تتنازل عن اختصاصاتها.

ويُعدّ هذا النوع من التنسيق التكميلي إحدى صور "الترجمة الوظيفية للأهداف"، حيث تُسهم كل وحدة تنظيمية في تحقيق الغاية العامة وفقًا لطبيعتها ومهامها (Lencioni, 2006).

كما تشير دراسة بديده (2022) إلى أن وضوح الغاية المؤسسية يعزز من تكامل الأدوار، ويُقلل من تضارب الأجندات داخل البيئات التنظيمية متعددة المهام.

ثالثاً:المقاومة الداخلية ليست دليل فشل بل ضعف في التطبيق:

يرى البعض أن تطبيق نموذج "الهدف المرحلي الموحد" قد يُواجه مقاومة داخلية، خاصة إذا تم فرضه من الإدارة العليا دون إشراك فعّال للفرق التنفيذية.

غير أن هذا التحدي لا يعود إلى عيب في بنية النموذج، بل إلى **آلية تفعيله**. فكما يؤكد لينشوني في كتابه *الميزة التنافسية للصحة التنظيمية* (*The Advantage*)، فإن فعالية النموذج تعتمد على صياغته ضمن نقاش تشاركي يعزز مفهوم "الملكية التنظيمية"(Organizational Ownership) ، ويمنح الفرق شعوراً بالمساهمة والانتماء(Lencioni, 2012) .

وتتوافق هذه الرؤية مع ما توصّل إليه Vermeulen and Birkinshaw (2014)، حيث أكدا أن إشراك العاملين في بلورة الأولويات يُقلل من احتمالات المقاومة ويزيد من فرص التبني الطوعي والتحفيز الداخلي.

رابعاً: التحيّز الإداري ليس عيباً في النموذج بل في القيادة

يشير بعض النقاد إلى أن فكرة "الهدف المرحلي الموحد" قد تُساء استخدامها عندما يوظفها بعض القادة لخدمة أجنداتهم الخاصة أو لتعزيز مصالح فردية. ومع ذلك، فإن هذه الإشكالية لا تتعلق بعيوب هيكلية في النموذج ذاته، بل ترتبط بطبيعة القيادة ومستوى النزاهة التنظيمية.

فكما يؤكد يوكل(Yukl, 2012) ، فإن معظم الأدوات الإدارية – مهما بلغت فاعليتها النظرية – تظل عرضة لسوء التوظيف متى غابت عنها مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية.

وعليه، فإن التحدي لا يكمن في النموذج، بل في كيفية ربطه بثقافة تنظيمية تؤمن بالحوكمة الشفافة، والمساءلة الجماعية، وبناء الثقة بين المستويات الإدارية كافة.

خامساً:القياس السلوكي أداة تكميلية لا بديل رقمي

يُثار أحيانًا نقدٌ موجه إلى نموذج "الهدف المرحلي الموحد" يتعلق بصعوبة قياس التقدم السلوكي، مما يُثير تحفظات حول قابليته للتقييم العملي. ومع ذلك، فإن هذا الاعتراض يغفل طبيعة النموذج، الذي لا يهدف إلى إلغاء المؤشرات الكمية، بل إلى

دمجها مع مؤشرات سلوكية ونوعية تعكس التغير الحقيقي في سلوك الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

وقد شدّد لينشوني (Lencioni, 2006) على أن نجاح أي هدف مرحلي لا يُقاس فقط بالأرقام، بل أيضًا بمؤشرات مثل تحسّن مستويات التعاون، وزيادة درجة الالتزام الجماعي.

وتدعم هذه الرؤية دراسة غوفي وجونز (Goffee & Jones, 2006) ، اللذين أكدا أن التغيير السلوكي – مثل ارتفاع مستويات الثقة والانتماء – يُعتبر مؤشراً أكثر دلالة على التحول المؤسسي الفعلي من بعض المؤشرات الرقمية الظاهرية.

تكشف القراءة النقدية للاعتراضات الموجهة إلى نموذج "الهدف المرحلي الموحد" أن نقاط الضعف التي أُثيرت لا تعود إلى خلل جوهري في بنية النموذج ذاته، بل إلى طبيعة تفعيله ضمن السياق المؤسسي.

فمتى توفرت بيئة تنظيمية داعمة، تتسم بقيادة واعية، وثقافة تشاركية، وآليات شفافة للمساءلة، يتحول "الهدف المرحلي الموحد" من مجرد إطار سردي إلى أداة قيادية فعّالة تعيد ضبط العلاقة بين الغاية والأداء والفرق التنظيمية.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه مينتزبرغ (2009)، بأن نجاح أي نموذج إداري يعتمد بدرجة أساسية على مدى مواءمته مع السياق الثقافي والتنظيمي الذي يُطبّق فيه، وليس على صلابته النظرية المجردة فقط.

الخامس عشر : أسلوب الحكاية الإيجابية كأداة ضمنية للنقد

أولاً: الرسالة الخفية – ما وراء النموذج

لا يقدّم باتريك لينشوني في كتابه *حرب العصابات في عالم المؤسسات* (Lencioni, 2006) مجرد إطار تنظيمي لمعالجة العزلة المؤسسية، بل يكشف عبر السرد القصصي والحوار الرمزي عن أزمة أعمق في النسيج العاطفي والثقافي للمؤسسات الحديثة.

فالكاتب لا يكتفي بانتقاد الهياكل والإجراءات الشكلية، بل يشخّص مظاهر التشظي غير المرئي في العلاقات التنظيمية، حيث تُستبدل الثقة بتنافس صامت، وتتحوّل الفرق إلى جزر معزولة لا يجمعها سوى الانتماء الاسمي للمؤسسة.

يعكس هذا البُعد الرمزي رؤية فلسفية تعتبر أن نجاح المؤسسة لا يُقاس فقط بكفاءتها التشغيلية، بل أيضًا بمستوى الانتماء والانضباط العاطفي بين أعضائها.

ومن هنا، يظهر "الهدف المرحلي الموحد" ليس كأداة تخطيطية فحسب، بل كوسيلة لإعادة بناء الغاية الجماعية، وتفكيك التشققات الخفية في الروح المؤسسية.

ويتقاطع هذا الطرح مع ما أشارت إليه الأدبيات العربية الحديثة، حيث تؤكد الحسبان (2023) أن ضعف الروابط النفسية الداخلية يُعد من أخطر العوامل المؤدية إلى تآكل الفاعلية المؤسسية، حتى وإن بدت الهياكل التنظيمية متماسكة ظاهرياً.

لـذلك، تتحـول الحكايـة الإداريـة التـي يرويهـا لينشـوني إلـى أداة تشـخيص رمـزي، تتجـاوز حـدود الجـداول والبيانـات الرقميـة، لتكشـف الأعطـاب العاطفيـة والثقافيـة التـي تعجـز المؤشرات التقليدية عن رصدها.

ثانياً: الحكاية كأسلوب اعترافي

لـم يكتـب باتريـك لينشـوني كتابـه *حـرب العصـابات فـي عـالم المؤسسـات* بأسـلوب تنظيـري تقليـدي، بـل اختـار أسـلوب "الحكايـة التوجيهيـة" (Leadership Fable) كإطار سردي لنقل رسالته الجوهرية.

يقـول لينشـوني فـي مقدمـة الكتـاب: "أردت أن يـرى القـارئ نفسـه فـي المـرآة... لا أن يقـرأ ملخصاً تنظيرياً"(Lencioni, 2006) .

وقـد جـاء هـذا الخيـار السـردي بـدافع منهجـي وإنسـاني معـاً، إذ يسـمح بمعالجـة القضـايا التنظيميـة الحساسـة – مثـل ضـعف الثقـة والانفصـال الـداخلي – بطريقـة تقلـل مـن حـدة الممانعة النفسية أو مقاومة الاعتراف بالمشكلة.

فـي هـذا السـياق، لا تُعـد الحكايـة مجـرد وسـيلة للترفيـه، بـل تتحـول إلـى أداة تربويـة تُسـهّل بنـاء وعـي تـدريجي بالمشـكلات التنظيميـة، عبـر سـيناريوهات وشخصـيات قريبـة من واقع القادة في البيئات المؤسسية الحديثة.

وتـدعم دراسـات عربيـة حديثـة مثـل دراسـة جمعـه (2019) هـذا الاتجـاه، حيـث تشـير إلـى أن اسـتخدام القصـص فـي التـدريب والإدارة يُعـد مـدخلاً فعـالاً لتحفيـز التغييـر السلوكي، لا سيما في البيئات التي تُبدي مقاومة تجاه الأساليب التقريرية المباشرة.

لذلك، تتحول الحكاية عند لينشوني إلى نوع من الاعتراف الضمني بالمشكلة المؤسسية، ولكن بأسلوب يُلهم القارئ للتغيير عبر الشراكة الوجدانية لا عبر الإدانة.

ثالثاً: الحكاية كمرآة لفشل ضمني

رغم أن باتريك لينشوني لا يعرض في كتابه *حرب العصابات في عالم المؤسسات* حالات فشل صريحة للنموذج الذي يقترحه، إلا أن قراءة تحليلية دقيقة لمجريات الحكاية تكشف عن وجود أربع بيئات تنظيمية قادرة على إضعاف فعالية "الهدف المرحلي الموحد"، دون الحاجة إلى اعتراف مباشر:

1. **غياب التزام القيادة العليا:** حين يتحول الهدف المرحلي إلى شعار رمزي لا يرافقه التزام حقيقي من قبل القيادة، يفقد النموذج قدرته على التأثير. كما يوضح لينشوني (2006): "تفشل الأهداف المرحلية عندما يتعامل معها القادة كملصقات دعائية لا كأولويات عملية."

   وقد حذرت الأدبيات الإدارية من أن رمزية الأهداف بدون التزام فعلي تُضعف مصداقية النموذج أمام الفرق التنفيذية(Yukl, 2012) .

2. **عدم وضوح الهدف أو تعدد الأولويات:** الأهداف الغامضة مثل "تحسين الأداء" تُفرغ النموذج من جوهره، إذ تتعارض مع فلسفة "غاية واحدة واضحة ومؤقتة". ويؤكد لينشوني في مواضع متعددة أن وجود أكثر من هدف في آنٍ واحد يقود إلى التشويش وفقدان البوصلة التنظيمية(Lencioni, 2006) .

3. **الفــرض مـــن الأعلـــى دون مشــــاركة:** عنـدما يـتم فـرض الهـدف المرحلـي مـن الإدارة العليــا دون إشــراك فعّــال للفــرق التنفيذيــة، تتولــد مقاومــة خفيــة تُقــوّض جهــود التطبيــق. كمــا يشــير لينشــوني: "المشــاركة تُولــد الملكيــة، وغيابهــا يولــد الانفصال".

وتــدعم الدراســات العربيــة هــذا الطــرح، حيــث تشــير دراســة الحســنية والجزائرلــي (2014) إلــى أن تجاهــل الفــرق التنفيذيــة فــي بلــورة القــرار يُعـد مــن أبــرز أســباب المقاومة التنظيمية وفشل الخطط المرحلية.

4. **غيـــاب آليـــات المتابعـــة:** فـــي غيــاب الاجتماعــات الدوريــة، والمؤشــرات الواضــحة، والمراجعــات المرحليــة، يتحــول الهــدف المرحلــي إلــى وثيقــة جامــدة تفقــد قــدرتها علــى الإلهــام والتوجيــه. وتؤكــد الأدبيــات الحديثــة أن المتابعــة المنتظمــة تُعــد عــاملاً حاســمًا فــي ضــمان بقــاء الأهــداف مرتبطــة بالعمــل التنفيــذي اليــومي .(Kotter, 1996)

رابعاً:الخيانة التنظيمية الصامتة

فــي قلــب ســردية كتابــه حــرب *العصــابات فــي عــالم المؤسســات*، يعــرض باتريــك لينشــوني مشاهد تنظيمية مألوفة لكنها تحمل أبعاداً مؤلمة وعميقة:

- فرق تعمل في عزلة تجنباً للاحتكاك البنّاء.
- مدراء يعمدون إلى إفشال مبادرات زملائهم بدافع الخوف من فقدان السيطرة.
- موظفون يتفادون النجاح خشية الاستهداف أو التهميش.

- اجتماعات تُعقد بلا قرارات حاسمة لأن لا أحد يجرؤ على تحمل المسؤولية.

هـذه الظـواهر، كمـا يصـوّرها لينشـوني (2006)، ليسـت مجـرد أخطـاء إداريـة عرضـية، بـل هـي أعـراض لفقـدان الشـعور بالهـدف الجمـاعي، وانهيـار تـدريجي فـي القـيم المشتركة والانتماء المؤسسي.

وفـي هـذا الإطـار، يمكـن وصـف هـذه الحالـة، التـي لا يسـميها لينشـوني بشـكل مباشـر، بمفهـوم "الخيانـة التنظيميـة الصـامتة"؛ حيـث يتآكـل جـوهر المؤسسـة مـن الـداخل رغـم الحفاظ على مظاهر التماسك الخارجي.

وتتفـق الأدبيـات العربيـة الحديثـة مـع هـذا التشـخيص، إذ أشـار جمعـه (2019) إلـى أن تفكـك الـروابط النفسـية وضـعف الانتمـاء يؤديـان إلـى ظـاهرة "الاحتـراق المؤسسـي"، حيث ينهار الأداء تدريجيًا رغم استمرار الشكل التنظيمي الرسمي.

كمـا أكـدت دراسـة مسـودي (2018) أن فقـدان الهويـة الجماعيـة داخـل المؤسسـات يـؤدي إلـى تآكـل الالتـزام والسـلوكيات الإيجابيـة، ممـا يجعـل الفشـل التنظيمـي مسـألة وقت لا أكثر.

خامساً: المؤسسة لا تنهار من الخارج

يؤكـد باتريـك لينشـوني أن المؤسسـات لا تفشـل نتيجـة المنافسـة الخارجيـة أو ضـغوط السـوق، بـل حـين تنهـار الثقـة داخـل جـدرانها التنظيميـة. ويلخـص هـذه الرؤيـة بعبـارة حاسمة:

"أنا لا أكتب لعالمٍ نظري. أكتب لإنسان يجلس في مكتب، محاط بأناس لا يثق بعضهم ببعض، ويظنون أن المشكلة في الخارج، لكنها في الداخل... داخل الجدران، وداخل النفوس "
.(Lencioni, 2006)

هــذا التحــول الجـذري فــي المنظــور يعيــد تعريــف القيــادة، مــن كونهــا مجــرد إدارة للعمليــات والمخرجات، إلى كونها عملية إدارة للمناخ العاطفي والتنظيمي للمؤسسة.

لا تبــدأ فالمشــكلات الإداريــة غالبــاً مــن الاســتراتيجيات أو الهياكــل الرســمية، بــل مــن العلاقــات اليوميــة المهترئــة، ومــن بيئــة نفســية مشوشــة تفقــد فيهــا الفــرق القــدرة علــى العمل بوصفها وحدة متكاملة.

وتتفــق الأدبيــات العربيــة مــع هــذا التوجــه، حيــث أوضــحت دراســة بديــده (2022) أن ضــعف الثقــة بــين الأقســام، وغيــاب الــروح التعاونيــة، يشــكلان عــاملاً رئيســياً فــي فشــل المؤسسات، حتى في وجود خطط استراتيجية قوية وموارد وفيرة.

لــذا، يكمــن المنعطــف الجــوهري الــذي يطرحــه لينشــوني لــيس فــي تقنيــات نمــوذج "الهــدف المرحلــي الموحــد"، بــل فــي الفلســفة الشــعورية العميقــة التــي تعيــد رســم دور القائــد، كمُعيــد لترابط الأرواح قبل أن يكون منسقاً للمهام.

سادساً: القيادة الواعية – بين الشجاعة والانتماء

يُقـدّم باتريــك لينشــوني رؤيــة متجــددة للقيــادة المؤسســية، حيــث لا تتجلــى الفعاليــة فــي فــرض الســيطرة أو الغــرق فــي التفاصــيل التشــغيلية، بــل فــي تحمّــل المســؤولية عــن خلــق

بيئة قائمة على الثقة، وترسيخ الغاية المشتركة، وتفكيك العزلة التنظيمية التي تعيق الانسجام الداخلي(Lencioni, 2006) .

ويحذر لينشوني من نمطين قياديين يُعدان من أبرز معوقات الأداء الجماعي:

- **القائد المتفرج:** الذي يتجنب المواجهة خوفاً من إثارة التوتر، فيتحول إلى مراقب صامت لانهيار الثقة والعلاقات التنظيمية.
- **القائد الغارق في التفاصيل:** الذي يبالغ في الرقابة خوفاً من فقدان السيطرة، مما يخنق المبادرة الفردية، ويعطّل العمل الجماعي.

في المقابل، يصف لينشوني القيادة الفعالة بأنها القدرة على تجسيد الغاية المشتركة في السلوك اليومي الملتزم، بعيداً عن الشعارات الشكلية. وتصبح القيادة، في هذا الإطار، ممارسة عقلية وعاطفية متكاملة، تنبع من الإحساس العميق بالانتماء والمسؤولية، لا من التمركز السلطوي.

وفي انسجام مع هذا الطرح، يشير غاري يوكل (2012) إلى أن القيادة الأخلاقية والتشاركية تُعدّ من أهم محددات فاعلية الفرق، حيث تُعزز الإحساس بالمعنى والانضباط الذاتي دون الحاجة إلى رقابة صارمة.

كما تؤكد الدراسات العربية، مثل دراسة عسيري والمقاطي (2024)، أن دمج الثقة مع الوضوح في أساليب القيادة يمثل حجر الزاوية لنجاح المؤسسات، لا سيما في البيئات التي تتطلب مستوىً مرتفعاً من التفاعل الأفقي بين الأقسام.

سابعاً: الغاية الواحدة – العلاج الأبسط والأعمق

يطـرح باتريـك لينشـوني حـلاً يبـدو بسـيطاً فـي مظهـره، لكنـه يتسـم بعمـق تـأثيره علـى البنيـة المؤسسـية وسـلوك الفـرق. يقـول فـي أحـد مواضـع كتابـه حـرب *العصـابات فـي عالم المؤسسات*:

"العلاج ليس معقداً. هو ببساطة أن نختار معاً شيئاً واحداً، ونتفق عليه ***(Lencioni, 2006)*** *".*

فالهـدف المرحلـي الموحـد لا يُمثـل مجـرد وسـيلة لتحديـد الأولويـات المؤقتـة، بـل يُعـدّ أداة لإعـادة بنـاء الانتمـاء التنظيمـي، وتوحيـد الاتجاهـات، وتفعيـل التركيـز الجمـاعي حـول غاية واحدة واضحة وقابلة للتحقيق.

وفـي هـذا السـياق، يؤكـد جـوفي وجـونز (2006) أن وجـود غايـة موحـدة بـين الفـرق يرفـع منسـوب الاسـتعداد للمسـاءلة والانخـراط الإيجـابي، حتـى فـي البيئـات التنظيميـة المعقدة والمتعددة الأهداف.

كمـا تـدعم الأدبيـات العربيـة هـذا التوجـه؛ إذ أظهـرت دراسـة حجـازي وقشـوع (2021) أن وضـوح الأهـداف المشـتركة داخـل المؤسسـات يسـهم فـي خلـق بيئـة تنظيميـة صـحية، ويُخفّـف مـن حـدة الصـراعات بـين الأقسـام، ممـا يُسـهّل عمليـة اتخـاذ القـرار الجمـاعي ويوجه الأداء نحو غاية موحدة.

يُظهر التحليل النقدي لنموذج "الهدف المرحلي الموحد" أن قوة النموذج لا تكمن فقط في بساطته، بل في عمق فلسفته التي تعيد الاعتبار للعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي كمحدد رئيسي للنجاح المؤسسي.

ومع أن الانتقادات الموجهة إليه تكشف عن تحديات حقيقية تتعلق بالتفعيل والسياق، إلا أن القراءة المتأنية تؤكد أن هذه التحديات لا تنتقص من صلاحية النموذج، بل تدعو إلى تكييفه بعناية مع الواقع التنظيمي المتغير.

وبذلك، يصبح "الهدف المرحلي الموحد" أداة ديناميكية مفتوحة على التطوير المستمر، قادرة على الصمود والتحول وفقاً لمقتضيات المؤسسة المعاصرة.

السادس عشر : حالة تطبيقية من كتاب لينشوني:

معالجة ضعف التنسيق التنظيمي عبر الهدف المرحلي الموحد – شركة فندقية تعاني من تدنّي تقييمات العملاء

أولاً: السياق:

واجه الفريق التنفيذي في إحدى سلاسل الفنادق تحدياً واضحاً تمثل في التراجع المستمر لتقييمات رضا الضيوف، بالرغم من امتلاك المؤسسة لنظام حجوزات فعال وخدمات تشغيلية متطورة.

وقد كشف التحليل الداخلي أن الأزمة لم تكن نتيجة ضعف الإمكانيات الفنية أو البشرية، بل ناجمة عن غياب غاية تنظيمية موحدة تربط الجهود المتفرقة في اتجاه واضح.

وفي ظل هذا التشظي، عمل كل قسم وفق أولوياته الخاصة:

إذ ركز قسم الاستقبال على سرعة إنهاء الإجراءات، بينما انشغل التدبير المنزلي بالكفاءة التشغيلية الداخلية دون مراعاة شمولية تجربة الضيف، ما أدى إلى ضعف التنسيق وتدهور التقييمات العامة، كما وصف لينشوني (Lencioni, 2006) في مفهوم "الجزر التنظيمية المنعزلة"(Organizational Silos).

استجابةً لهذا الواقع، اقترح المستشار جاد كازينز – الشخصية المحورية في كتاب *حرب العصابات في عالم المؤسسات* –اعتماد هدف مرحلي موحد:

"تحسين تقييم تجربة الضيف بنسبة 20% خلال أربعة أشهر".

وقد تم توزيع المبادرات التكاملية وفق ما يلي:

- قسم الاستقبال: تقديم ترحيب شخصي بكل نزيل.
- قسم التدبير المنزلي: تنفيذ إجراءات استباقية لمعالجة شكاوى النظافة قبل ظهورها.
- الإدارة العليا: تسريع الاستجابة الرسمية لأي شكوى طارئة.

ولضمان ديناميكية التنفيذ، جرى تحديد مؤشرات أداء أسبوعية، تستند إلى استطلاعات رضا الضيوف ومراجعات دورية جماعية.

نتيجة لذلك، ظهرت علامات التحول التنظيمي سريعاً، حيث ارتفعت تقييمات الضيوف بنسبة 22% خلال عشرة أسابيع فقط، وتحول نمط العمل من أداء متفرق إلى شعور جماعي بالمهمة المشتركة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات عربية حديثة، منها دراسة حجازي وقشوع (2021)، التي أكدت أن توحيد الأهداف التشغيلية داخل المؤسسات يؤدي إلى تحسن ملموس في مؤشرات الأداء الجماعي والانخراط الوظيفي.

كان الفريق التنفيذي في سلسلة فنادق يواجه تراجعاً مستمراً في تقييمات تجربة الضيوف، رغم امتلاكهم نظام حجوزات قوي وخدمة غرف فعالة. إلا أن الأداء كان يعاني من تفتت واضح بين الإدارات المختلفة، دون وجود غاية موحّدة تُنسّق الجهود أو توجّه السلوك المؤسسي.

تُبرز هذه الحالة أن العامل الحاسم في تراجع الأداء لم يكن نقصاً في المهارات أو الموارد، بل غياب الغاية التنظيمية الموحدة. فما إن تم تحديد هدف مرحلي واضح وتوزيع الأدوار بشكل تكاملي، حتى تحولت الفوضى التشغيلية إلى ديناميكية جماعية متناغمة.(Lencioni, 2006)

ثانياً: تشخيص الوضع القائم: غياب التناسق رغم كفاءة البنية

على الرغم من امتلاك الفندق لبنية تشغيلية متطورة — تشمل نظام حجوزات إلكتروني، وطاقم عمل مؤهل، وخدمات غرف فعّالة — إلا أن المؤشر الأهم، وهو رضا الضيوف، كان يشهد تراجعاً متواصلاً عبر المنصات الرقمية.

كشف التحليل أن كل قسم داخل المؤسسة كان يعمل بطريقة انعزالية، وفق معايير أداء محلية ضيقة، مما أدى إلى تفكك الرؤية الجماعية وتدهور تجربة العميل الشاملة، وهو نمط تنظيمي يتفق مع وصف كاتز وكان (Katz & Kahn, 1978) للنظم المغلقة التي تفشل في التكيف مع التحديات البيئية.

- **قسم الاستقبال:** كان يقيس الأداء بناءً على سرعة إجراءات الدخول والخروج. فعلى سبيل المثال، كان إنهاء تسجيل النزيل خلال دقيقتين يعتبر نجاحًا حتى لو كان الاستقبال بارداً وخالياً من الودّ. مما يعكس مشكلة في التركيز على "الزمن" بدلاً من "جودة الترحيب"(Yukl, 2012) .
- **قسم التدبير المنزلي:** ركّز على الكمّ بدلاً من الجودة، حيث كان يتم مكافأة العامل الذي يُنهي عدداً أكبر من الغرف بغض النظر عن مستوى النظافة أو انطباع الضيوف.
- **قسم خدمة العملاء** تبنّى منطق "الاستجابة عند الحاجة"، دون ثقافة استباقية لرصد المشكلات قبل تصعيدها، مما يتناقض مع مبادئ الخدمة الفعالة التي أشار إليها فيليب كوتلر (Kotler, 2009) بضرورة التنبؤ باحتياجات العميل لا الاكتفاء برد الفعل.

ثالثاً:التحليل الكلي

أظهر التشخيص أن جوهر المشكلة لم يكن في ضعف الموارد، بل في غياب "الهدف الجامع" الذي يوحّد الفرق حول تجربة ضيف متكاملة.

كان كل قسم يعمل بمنطق محلي ضيق — سواء عبر السرعة الزمنية أو الكمية الإنتاجية — دون أن يرى الصورة الكبرى التي تدمج الجهود في تحقيق "قيمة الضيف" (Customer Value).

هذا الانفصال الوظيفي، الذي يسميه لينشوني "العصابات التنظيمية " (Organizational Silos)، يؤدي إلى عزلة الأقسام وتنافر الجهود (Lencioni, 2006).

بدأ التحول الحقيقي حين أعادت القيادة تعريف الرؤية المؤسسية، منتقلةً من إدارة الأقسام كوحدات مستقلة إلى التعامل معها كأجزاء متكاملة ضمن رحلة ضيف موحّدة، بحيث أصبح رضا الضيف هو المؤشر الشامل للنجاح المؤسسي (الحسبان، 2023؛ جمعه، 2019).

رابعاً: صياغة الهدف المرحلي – تحويل الإشكال إلى مهمة واضحة

بعد أن تم تشخيص الإشكال التنظيمي المتمثل في غياب التنسيق بين الأقسام، شكّلت ورشة العمل التي عقدها المستشار جاد كازينز نقطة تحوّل في مسار التفكير المؤسسي.

فبدلًا من التركيز على أعراض الفشل الظاهرة، مثل التأخير وتزايد الشكاوى وتراجع التقييمات، وجّه كازينز الفرق التنفيذية نحو جذر المشكلة عبر سؤال جوهري:

"ما هو الشيء الأهم الذي يجب إنجازه خلال الأشهر القادمة؟"

هــذا الســؤال الاســتراتيجي لــم يكــن يهــدف إلــى وضــع قائمــة مــن المهــام التقليديــة، بــل ســعى إلــى تحديــد أولويــة محوريــة تعمــل كبوصــلة تنظيميــة موحّــدة، تختصــر الطموحــات المتشعبة في اتجاه تنفيذي واحد وواضح (Lencioni, 2006).

خامساً: بلورة الهدف المرحلي

جاءت الاستجابة واضحة بتحديد هدف مرحلي مشترك:

"تحسين تقييم تجربة الضيف بنسبة 20% خلال أربعة أشهر".

وقــد تــم تصــميم هــذا الهــدف وفــق الخصــائص التــي حــددها لينشــوني للهــدف المرحلــي الموحد، مما منحه فاعلية عملية ملحوظة:

- **شـــــامل Cross-functional**: الهــدف لا يخــص قســماً بعينـــه، بــل يشــمل جميــع الإدارات، ممــا يحــوّل المســؤولية إلــى التــزام جمــاعي. وقــد أكــدت دراســة عســيري والمقــاطي (2024) أن التشــاركية عبــر الأقســام ترفــع مســتوى الالتــزام التنظيمي.
- **واضـــح ومحـــدد Clear & Specific**: الصــياغة تضــمنت بوضــوح مــاذا نريــد تحقيقــه، وبــأي نســبة، وفــي أي إطــار زمنــي، ممــا يمنــع الغمــوض ويخلــق توافقــاً حــول التوقعــات، وهــو مــا شــدد عليــه Kotter (1996) فــي توصــيفه لعوامــل إنجاح التغيير.

- **قابـــــل للقيــــــاس Measurable:** رُبــط الهـــدف بمؤشـــرات رقميـــة موضـــوعية مثـــل تقييمـــات الضـــيوف، ممـــا حوّلـــه مـــن تصـــور معنـــوي إلـــى أداء قابـــل للقيـــاس (Kaplan & Norton, 2008).

- **مؤقـــتTime–Bound :** تحديـــد فتـــرة زمنيـــة قـــدرها أربعـــة أشـــهر عـــزز الإحســـاس بالإلحـــاح، ومنـــع التســـويف، وهـــو مـــا يتفـــق مـــع مبـــادئ الإدارة الفعالـــة للأولويـــات (Covey, 1989).

- **حاســــــم تنظيميــــــاً Operationally Unifying:** فـــرض الهـــدف إعـــادة ترتيـــب للأولويـــات التنظيميـــة، وأجبـــر كـــل إدارة علـــى مراجعـــة ممارســـاتها بمـــا يخـــدم الغايـــة العليا.

سادساً:إعادة ضبط الوعي الجماعي

لـــم يعـــد النظـــر إلـــى "تجربـــة الضـــيف" بوصـــفها مســـؤولية قســـم بعينـــه، بـــل أصـــبحت التزامًـــا مؤسسياً كاملاً.

تحولـــت المهـــام اليوميـــة مـــن أنشـــطة مجـــزأة إلـــى وســـائل متكاملـــة لتحقيـــق غايـــة موحـــدة، ممـــا يعـــزز مـــا أســـماه شـــاين (2010) بـــ"الثقافة التنظيميـــة المنســـجمة"، حيـــث تتســـق القـــيم والسلوكيات مع الأهداف الإستراتيجية الكبرى.

المبادرات الداعمة – تحويل الهدف إلى مهام قابلة للتنفيذ

بعـــد تحديـــد الهـــدف المرحلـــي بوضـــوح، بـــرز التحـــدي الحقيقـــي: كيـــف يـــتم تحويـــل هـــذا الهدف إلى ممارسات تشغيلية ملموسة؟

لم تعد المسألة محصورة في تساؤل: "كيف ينجح كل قسم في مجاله؟"، بل أصبحت: "كيف تُسهم خصوصية كل قسم في تحقيق هدف مؤسسي موحّد؟ " .(Lencioni, 2006)

سابعاً: تفكيك الهدف العام إلى مبادرات تنفيذية

تم تبنّي مبدأ "توزيع الخصوصية لخدمة الكلية"، أي تفكيك الهدف العام إلى مبادرات متخصصة تراعي طبيعة عمل كل وحدة تنظيمية، مع ضمان انصهار جميع الجهود نحو غاية موحدة: **تحسين تقييم تجربة الضيف بنسبة 20% خلال أربعة أشهر.**

قسم الاستقبال – (Front Desk) هندسة الانطباع الأول

يرتبط قسم الاستقبال بالانطباع الأول، وهو عامل حاسم يؤثر في تقييم الضيف للتجربة الكاملة(Gabarro, 1978) . وقد صُممت المبادرات وفق توازن بين السرعة، والاحترافية، والتواصل الإنساني الدافئ.

المبادرة	***الهدف منها***
تدريب على الترحيب الشخصي	*خلق علاقة إنسانية منذ اللحظة الأولى*
جملة افتتاحية موحدة	*ضمان الاتساق والاحتراف في التواصل*
إنهاء تسجيل الدخول في أقل من دقيقتين	*تقليل التوتر وتحسين الانطباع الأول*

لم يعد التركيز منصبًا فقط على سرعة الإجراء، بل على بناء تجربة وجدانية تُرسّخ الشعور بالترحيب والانتماء منذ اللحظة الأولى (Kotter, 1996).

قسم التدبير المنزلي – (Housekeeping) من التنظيف الروتيني إلى النظافة الاستباقية

تؤثر جودة النظافة والراحة الحسية بشكل مباشر على الرضا الفندقي (Bitner, 1992).

تحوّل عمل قسم التدبير المنزلي من أداء روتيني إلى "تنظيف استباقي" يهدف إلى تحسين الانطباع العام قبل أن يواجه الضيف أي مشكلات.

المبادرة	الهدف منها
قائمة تحقق يومية	*ضمان معايير أساسية للنظافة*
فحص الروائح والإنارة وترتيب الوسائد	*تعزيز الانطباع البصري والحسي*
تنظيف استباقي للغرف المتوقعة	*تفادي المفاجآت السلبية قبل وصول الضيف*

هذا التغيير يعكس الانتقال من فلسفة "رد الفعل" إلى المبادرة التشغيلية الاستباقية، بما يتوافق مع مبادئ الإدارة الرشيقة(Sull, 2009) .

قسم خدمة العملاء / الإدارة – (Guest Relations) إدارة تجربة الضيف كليًا

تحوّل هذا القسم من دور سلبي إلى مركز استباقي لضبط الجودة الشاملة، من خلال بناء علاقة تفاعلية مع النزيل.

المبادرة	***الهدف منها***
وحدة استجابة خلال 15 دقيقة	*تقليل التوتر ومنع تدهور الانطباع*
اتصال عشوائي بـ10% من النزلاء	*كشف المشكلات الصامتة قبل تصاعدها*
نظام ملاحظات إلكتروني سريع	*تمكين التعبير الفوري عن الرأي*

أصبح القسم بمثابة "نظام إنذار مبكر"، يساهم في استباق المشكلات قبل أن تتحول إلى شكاوى رسمية، بما يتفق مع ممارسات الرصد الاستباقي في الإدارة الحديثة (Ulrich, 1997).

ثامناً: تحوّل في فلسفة العمل

تُبيّن هذه المبادرات أن تفعيل "الهدف المرحلي" لا يتحقق عبر التوجيهات المركزية فقط، بل عبر توزيع المبادرات بشكل ذكي ومتكامل. لقد أصبح لكل وحدة تنظيمية دور حقيقي في رسم تجربة الضيف، مما أدى إلى تحويل الأنشطة اليومية إلى سلوك موجّه نحو غاية واحدة واضحة (Lencioni, 2006. الحسنية والجزائرلي، 2014).

هذا التحول العملي يعكس جوهر الفعالية المؤسسية الحديثة: ليس عبر كثرة المبادرات المنفصلة، بل عبر توحيدها ضمن غاية واحدة قابلة للقياس، كما أوضحت دراسات حديثة عن التكامل التنظيمي في بيئات الخدمات (جمعه، 2019).

تاسعاً: أثر هذا التوزيع على الثقافة المؤسسية

لـم يكـن توزيــع المبــادرات بــين الأقســام مجــرد إجــراء تنظيمــي شــكلي، بــل تحــوّل إلــى رافعــة ثقافيـــة حقيقيـــة أحـــدثت تحـــولًا جـــذريًا فـــي بنيـــة المؤسســـة وســـلوك موظفيهـــا.

إذ أدى دمــج المهــام اليوميــة ضــمن غايــة مؤسســية موحّــدة إلــى نشــوء نمــط تفكيــر وســلوك جديدين، يعكسان وعياً جماعياً أعلى بالهدف المشترك.

بدأ الموظفون يطرحون على أنفسهم سؤالًا جوهريًا مع كل مهمة:

"***هل يسهم عملي الحالي في تحسين تجربة الضيف؟***"

هـــذا التحـــول عـــزز الإحســـاس بالمســـؤولية الجماعيـــة علـــى حســـاب النزعـــة الفرديـــة الضـــيقة، ممـــا أعـــاد تعريـــف العمـــل المؤسســـي كعمليـــة تعاونيـــة وليســـت فرديـــة. كمـــا تطوّرت لغة الخطاب الداخلي بين الفرق، حيث حلّت تعبيرات مثل:

"***نحن مسؤولون عن التجربة كاملة***"

مكان العبارات التقليدية التي تعبر عن الانعزال الوظيفي مثل:

"***هذا ليس من مسؤوليتنا***".

وقد أسهم ذلك في بناء ما يسميه لينشوني (Lencioni, 2006) بـ"ثقافة الفريق الموحد" (Unified Team Culture) ، بدلاً من ثقافة "الفرق المتجاورة" (Adjacent Teams) التي كانت تعزل الجهود داخل المؤسسة.

ويؤكد لينشوني أن فعالية "الهدف المرحلي الموحد" لا تتجلى فقط في وضوح الغاية، بل في قدرته على تحويل كل مهمة تشغيلية إلى ممارسة جماعية تعزز الانتماء وتفكك العصبية الوظيفية.

هذا التوجه يجد صداه كذلك في الأدبيات العربية الحديثة، إذ أشار جمعه (2019) إلى أن دمج المهام اليومية ضمن هدف مؤسسي موحد يسهم في تعزيز الأداء الجماعي وتحفيز الاستجابة المنهجية للتحديات المؤسسية.

وفي هذه الحالة التطبيقية، كان التحول الثقافي عميقًا وملموسًا، كما تظهره المؤشرات التالية خلال عشرة أسابيع فقط:

1. **نتائج ملموسة مبكرة**: ارتفعت تقييمات تجربة الضيوف من 3.6 إلى 4.4، بنسبة تحسن بلغت 22%، مما دل على أن التغيير أصاب جوهر التجربة المؤسسية وليس فقط مظاهرها الشكلية.
2. **ولادة ثقافة "الفريق الموحد"**: بدأت الفرق تعقد اجتماعات صباحية سريعة (Daily Huddles) لتبادل الملاحظات ومراجعة المبادرات، مما عزز التنسيق الأفقي وروح الفريق.
3. **تغير في نمط التفكير والسلوك**: تحوّل تركيز الأداء من مجرد "إنجاز المهمات" إلى "تحقيق القيمة للضيف"، وهو جوهر التحول الذي دعا إليه لينشوني في فلسفته حول صحة المؤسسة التنظيمية.

هـذا التحـول الثقـافي، الـذي ارتكـز علـى دمـج الغايـة بالممارسـة اليوميـة، لـم يكـن مجـرد تحسين شكلي بل أعاد تعريف هوية المؤسسة وطريقة عملها من الجذور.

عاشراً: القياس والمراجعة – من الحدس إلى المتابعة الرقمية

أحـد العوامـل الحاسـمة لنجـاح تطبيـق الهـدف المرحلـي يتمثـل فـي الانتقـال مـن الاعتمـاد على الانطباعات الحدسية إلى تأسيس نظام متابعة رقمي حي ودقيق.

وفـي الحالـة التطبيقيـة المدروسـة، شـهدت المؤسسـة الفندقيـة تحـوّلاً جوهريـاً مـن ثقافـة "الأمور تسير على ما يرام" إلى ثقافة قياس تستند إلى بيانات موضوعية مباشرة.

وقد تحقق هذا التحول عبر خطوات منهجية مدروسة:

1. **اسـتبيانات إلكترونيـة بعـد تسـجيل الخـروج:** بمجـرد مغـادرة الضـيف، كـان يـتم إرسـال اسـتبيان مبسّـط يقـيس عناصـر رئيسـية، مثـل سـرعة إجـراءات الـدخول، نظافـة الغرفـة، اسـتجابة الطـاقم، والرضـا العـام. وقـد أتاحـت هـذه الاسـتبيانات جمـع تغذيـة راجعـة مباشـرة وفوريـة، ممـا عـزّز مصـداقية المعلومـات وواقعيتهـا، كمـا تدعمـه مبـادئ الجـودة الشـاملة التـي أكـدت عليها الأدبيات الإدارية الحديثة (Deming, 1986).
2. **تحليـل أسـبوعي للتقييمـات:** تـم تجميـع البيانـات ومراجعتهـا أسـبوعياً مـن خـلال تقـارير تحليليـة شـاملة تضـمنت: متوسـطات التقيـيم، مقارنـة المؤشـرات مـع الأسـابيع السـابقة، وتحليـل نـوعي لملاحظـات الضـيوف.

وتتماشى هذه الممارسة مع ما أشار إليه كوتتر (1996) حول أهمية التغذية الراجعة المستمرة لضمان التحسين التدريجي في الأداء التنظيمي.

3. **ربط الأداء الفردي بالتقييم العام:** لم يعد تقييم الموظفين معتمدًا على الكمية فحسب، بل أصبح مرتبطًا بأثر مساهماتهم على تجربة الضيف. هذه المقاربة عززت الشعور بالمسؤولية الجماعية، وأوجدت ثقافة داخلية تربط النجاح الفردي بتحقيق الغاية المؤسسية المشتركة، بما يتفق مع ما أشار إليه جوفي وجونز (2006) حول أهمية الربط بين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية.

4. **تحوّل الاجتماعات الإدارية نحو التحليل والابتكار:** تحولت الاجتماعات الأسبوعية إلى منصات تحليلية تناقش فيها الفرق نقاط التحسّن ونقاط الضعف، وتقترح التعديلات الميدانية للأسبوع التالي. وقد ساعد هذا النهج في ترسيخ ثقافة شفافة قائمة على التحسين المستمر، بعيداً عن المجاملات والانطباعات الذاتية، مما يتفق مع ممارسات التقييم الذاتي التي أوصت بها الأدبيات العربية الحديثة (بديده، 2022).

بفضل هذه المنهجية التحليلية المستمرة، أصبح القياس جزءًا عضويًا من الحياة التشغيلية اليومية، لا مجرد إجراء بيروقراطي، مما عزز توجيه القرارات، وتحديد الأولويات بوضوح، وربط النجاح الفردي بالنجاح الجماعي.

احدى عشر: النجاح الحقيقي لنموذج الهدف المرحلي الموحد: قراءة تحليلية

تكشف هذه الحالة أن نموذج "الهدف المرحلي الموحد" لا يحقق نتائجه المرجوة إذا بقي شعارًا تنظيميًا مرفوعًا دون تفعيل عملي. بل تتجلى فاعليته فقط عندما تتحقق مجموعة من الشروط الحيوية، أبرزها:

- **تجذيره في الممارسات اليومية:** أي أن يتحول الهدف المرحلي إلى جزء عضوي من سلوك الموظفين اليومي وليس مجرد إعلان نظري.
- **مشاركة شاملة لجميع الإدارات:** بحيث تشعر كل وحدة تنظيمية أن لها دورًا حاسمًا في بلوغ الهدف المشترك.
- **وضوح الأدوار والمسؤوليات:** عبر تحديد دقيق لما هو مطلوب من كل قسم وفريق، مما يزيل الغموض التنظيمي.
- **ربط الأداء بالنتائج السلوكية والرقمية:** من خلال دمج مؤشرات الأداء النوعية (مثل جودة التفاعل) مع المؤشرات الكمية (مثل رضا الضيوف).
- **تأسيس أنظمة متابعة مستمرة:** بما يضمن تقييم التقدم بشكل دوري، وتصحيح الانحرافات بشكل فوري.

وفي هذه الحالة التطبيقية، لم يقتصر التغيير على ارتفاع تقييمات الضيوف بنسبة 22%، بل شمل تحوّلًا أعمق طال العلاقة بين الموظفين ومؤسستهم. أصبح الموظف يرى نفسه جزءًا من مهمة جماعية، لا مجرد منفذ لإجراءات فردية، مما أعاد بناء الانتماء المؤسسي (Lencioni, 2006).

وقد دعمت الأدبيات العربية هذا التوجه؛ إذ أوضحت دراسة حجازي وقشوع (2021) أن وضوح الغاية المشتركة داخل المؤسسات يسهم في رفع مستوى التماسك التنظيمي والرضا الوظيفي.

اثنا عشر: تلخيص أسباب نجاح الهدف المرحلي الموحد

لإضفاء مزيد من التوضيح، يُقدّم الجدول الآتي (رقم 9) تلخيصاً للعوامل التي أسهمت في نجاح تطبيق نموذج الهدف المرحلي الموحد في هذه الحالة:

العنصر	التفسير
الوضوح	الهدف كان بسيطًا، محددًا، ومفهومًا للجميع، مما أزال الغموض التنظيمي
التخصيص	كل قسم عرف بدقة "ماذا عليه أن يفعل" في إطار الهدف العام
الاستمرارية	المراجعة الأسبوعية خلقت نظام متابعة فعّال منع الانقطاع أو الفتور
التمكين النفسي	الموظفون شعروا بأنهم جنود في مهمة جماعية مما عزز الانتماء والمسؤولية

تُظهر هذه التجربة أن النجاح المؤسسي الحقيقي لا يكمن في إطلاق الشعارات أو وضع الخطط وحدها، بل في قدرة المؤسسة على تحويل الرؤية إلى التزام عملي حي

يتغلغل في تفاصيل السلوك التنظيمي اليومي. وهنا يتجلى العمق الاستراتيجي لنموذج "الهدف المرحلي الموحد"، كما صاغه لينشوني، وكما أثبتته الأدبيات العربية والغربية على حد سواء.

السابع عشر : دراسات سابقة عن النماذج المرحلية والتحول المؤسسي

في إطار تعزيز الفهم النظري لنموذج "الهدف المرحلي الموحد" (Thematic Goal)، ومناقشة احتمالات تكييفه مع السياقات المؤسسية المختلفة، من المفيد مراجعة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالنماذج المرحلية ومبادرات التحول المؤسسي. وتظهر هذه الدراسات أن فكرة تحديد غاية مؤقتة موحدة لتوجيه الجهود المؤسسية ليست جديدة بالكامل، وإن اختلفت الأدوات والأساليب.

1. **دراسة كوتّر(Kotter, 1996)** : حول قيادة التغيير :أشار كوتّر إلى أن النجاح في مبادرات التغيير المؤسسي يعتمد على تحديد "شعور بالإلحاح " (Sense of Urgency)، وإنشاء رؤية موحّدة تقود التحول. هذا يتقاطع مع مفهوم الغاية المرحلية لدى لينشوني، رغم أن كوتّر ركّز على التحول الشامل لا المرحلي المحدود زمنياً.
2. **نموذج هاشين كانري(Hoshin Kanri)** : طوّرت المؤسسات اليابانية، خاصة شركة تويوتا، منهجية "هوشين كانري" لتوجيه الجهود نحو أهداف اختراقية محددة زمنياً، مع إشراك جميع المستويات التنظيمية. وقد أظهرت دراسة Akao (2004) أن النجاح يعتمد على الربط بين الهدف الاستراتيجي

والمبـــادرات التشـــغيلية اليوميـــة بطريقـــة ممنهجـــة، وهـــو نهـــج قريـــب مـــن الهـــدف المرحلي من حيث فلسفة الانسجام الداخلي.

3. تطبيـــق OKRs فـــي المؤسســـات الحكوميـــة :أظهـــرت دراســـة المســـكري والبوســـــعيدي (2023) أن تطبيـــق نمـــــوذج OKRs (Objectives and Key Results) فـــي مؤسســـة حكوميـــة عُمانيـــة ســـاعد علـــى تحســـين وضـــوح التوقعـــات وتعزيـــز الانســـجام الـــداخلي رغـــم بعـــض التحـــديات الثقافيـــة، ممـــا يؤكـــد أهميـــة وضوح الغايات المرحلية لتحقيق نتائج تنظيمية ملموسة.

4. دراســـة ســـلوكيات العمـــل الجمـــاعي وفـــق يوكـــل(Yukl, 2012) : ركـــز يوكـــل علـــى أهميـــة بنـــاء فـــرق عمـــل قائمـــة علـــى التعـــاون والتنســـيق المســـتمر مـــن خـــلال أهـــداف مشـــتركة ومتابعـــة دوريـــة، ممـــا يرســـخ القـــيم التـــي يســـعى نمـــوذج الهـــدف المرحلي الموحد لتحقيقها في المؤسسات.

5. دراســـة الحســـنية والجزائرلـــي (2014) حـــول تحـــديات التغييـــر المؤسســـي فـــي العـــالم العربـــي :أشـــارت الدراســـة إلـــى أن فشـــل العديـــد مـــن مبـــادرات التغييـــر يعـــود إلـــى غيـــاب الغايـــات المؤسســـية الواضـــحة وانعـــدام التواصـــل الأفقـــي بـــين الإدارات، ممـــا يدعم فكرة الحاجة إلى نموذج مرحلي يعزز الانسجام المؤسسي.

تكشـــف مراجعـــة الدراســـات الســـابقة أن فكـــرة "الهـــدف المرحلـــي" ليســـت غريبـــة عـــن الأدبيـــات الإداريـــة الحديثـــة، رغـــم اخـــتلاف المســـميات والأســـاليب التنفيذيـــة. ويتّضـــح أن معظـــم النمـــاذج الناجحـــة، ســـواء فـــي القطـــاع الخـــاص أو العـــام، تشـــترك فـــي ضـــرورة تحديـــد غايـــة مؤقتـــة واضـــحة، مدعومـــة بآليـــات متابعـــة دوريـــة ومشـــاركة جماعيـــة صـــريحة.

ومع ذلك، تختلف درجة التطبيق تبعًا للبيئة الثقافية، ومدى رسوخ ثقافة التعاون الداخلي والشفافية المؤسسية.

وتُبرز هذه الدراسات الحاجة الماسّة إلى تكييف أي نموذج مرحلي مع الخصوصيات المحلية، خصوصًا في البيئات التي تسودها البنى الهرمية التقليدية، لضمان نجاح التنفيذ وعدم تحوّل الغاية المرحلية إلى مجرد شعار تنظيمي دون أثر فعلي.

<u>أهمية التكييف السياقي للنماذج المرحلية</u>

تكشف مراجعة الدراسات السابقة أن فكرة "الهدف المرحلي" ليست غريبة عن الأدبيات الإدارية الحديثة، رغم اختلاف المسميات والأساليب التنفيذية. ويتّضح أن معظم النماذج الناجحة، سواء في القطاع الخاص أو العام، تشترك في ضرورة تحديد غاية مؤقتة واضحة، مدعومة بآليات متابعة دورية ومشاركة جماعية صريحة.

ومع ذلك، تختلف درجة التطبيق تبعًا للبيئة الثقافية، ومدى رسوخ ثقافة التعاون الداخلي والشفافية المؤسسية.

وتُبرز هذه الدراسات الحاجة الماسّة إلى تكييف أي نموذج مرحلي مع الخصوصيات المحلية، خصوصًا في البيئات التي تسودها البنى الهرمية التقليدية، لضمان نجاح التنفيذ وعدم تحوّل الغاية المرحلية إلى مجرد شعار تنظيمي دون أثر فعلي.

الثامن عشر: تطبيق نموذج الهدف المرحلي الموحد على الإدارة العامة – من البيروقراطية إلى الغاية المشتركة

رغم أن نموذج "الهدف المرحلي الموحد" (Thematic Goal) الذي قدمه باتريك لينشوني (Lencioni, 2006) قد نشأ في سياق المؤسسات الخاصة بهدف كسر العزلة التنظيمية وتعزيز التنسيق الداخلي، إلا أن الحاجة لتطبيق مبادئه تبدو أكثر إلحاحًا داخل بيئات الإدارة العامة.

غالباً، القطاع الحكومي يعاني من تحديات البيروقراطية التقليدية، مثل تفكك الصلاحيات، وضعف التكامل بين الوحدات، وتعدد الأجندات المؤسسية، وهي إشكالات وثقتها الأدبيات التنظيمية الحديثة. إذ يشير وولبرز وزملاؤه (Wolbers et al., 2018) إلى أن غياب التنسيق التشغيلي بين الإدارات في القطاع العام يؤدي إلى إضعاف الاستجابة للأزمات، ويعيق تحقيق الأهداف الوطنية.

في هذا السياق، تقدم تجربة حكومة سنغافورة مثالًا بارزًا عبر تبنيها ما يُعرف بنهج "الحكومة الموحدة " (Whole-of-Government Approach)، الذي يقوم على دمج الغايات الاستراتيجية عبر الوزارات، وتشكيل فرق عمل مشتركة لتنفيذ المبادرات الكبرى، مع آليات متابعة دورية تضمن بقاء التركيز المؤسسي موحدًا.

من هذا المنطلق، لا يُطرح نموذج "الهدف المرحلي الموحد" كبديل عن السياسات العامة، بل كأداة تنفيذية داعمة تساعد على توجيه الانتباه نحو أولوية محددة، قابلة

للقيــاس الزمنــي والعملــي، وتُبنــى علــى مســاءلة جماعيــة شــاملة عبــر المســتويات الإداريــة المختلفة.

ويؤكــد جمعــه (2019) أن إصــلاح الأداء المؤسســي فــي الإدارة العامــة العربيــة يتطلــب آليــات جديــدة لتوحيــد الجهــود وتجــاوز الأنمــاط الفرديــة التقليديــة، ممــا يعــزز أهميــة تكييف النماذج الحديثة بما يتناسب مع الخصوصيات المحلية.

أولاً: الإشكال التنظيمى فى الإدارة العامة وتفعيل نموذج الهدف المرحلى الموحد

تواجــه الإدارات الحكوميــة فــي العديــد مــن الــدول تحــديات بنيويــة تعيــق الأداء المشــترك وتحــدّ مــن تحقيــق نتــائج ملموســة. ومــن أبــرز هــذه التحــديات: تعــدد الجهــات الرقابيــة والتنفيذيــة وتضــارب أولوياتهــا، التــداخل فــي الصــلاحيات، ضــعف التنســيق بــين المســتويات الإداريــة، بالإضــافة إلــى مقاومــة التغييــر الناتجــة عــن الجمــود البيروقراطــي والتأثيرات السياسية.

وقــد أشــار تقريــر صــادر عــن منظمــة التعــاون الاقتصــادي والتنميــة (OECD, 2019) إلــى أن "أكثــر مــا يُقــوض فعاليــة المؤسســات العامــة هــو غيــاب التنســيق الهيكلــي وازدواج الأدوار التنفيذية، مما يؤدي إلى تجزئة الجهود وعدم اتساق الأداء المؤسسي."

فــي هــذا الإطــار، لا يُطــرح نمــوذج "الهــدف المرحلــي الموحــد" كمــا قدّمــه باتريــك لينشــوني (Lencioni, 2006) بــديلاً عــن الخطــط الاســتراتيجية الشــاملة لــلإدارة العامــة، بــل كــأداة تنفيذيــة مرنــة تهــدف إلــى تعزيــز التركيــز المؤسســي المؤقــت علــى أولويــة موحــدة،

محددة زمنياً وقابلة للقياس، بما يُساهم في تجاوز العزلة التنظيمية وتحفيز التعاون بين الإدارات المختلفة.

لتفعيل هذا النموذج في بيئة الإدارة العامة، تُوصى المؤسسات باتباع الخطوات التالية عند تحديد الهدف المرحلي:

- أن يكون الهدف محدداً ضمن فترة زمنية قصيرة (بين 3 إلى 6 أشهر).
- أن يكون واضح المعنى وخالياً من الغموض أو التأويلات المتعددة.
- أن يُقاس عبر سلوكيات أو مؤشرات أداء تشغيلية دقيقة.
- أن يحظى بدعم معلن من القيادة السياسية أو الإدارية العليا لضمان الالتزام والتنفيذ.

ثانياً: أمثلة تطبيقية على أهداف مرحلية في بيئات حكومية:

- رفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات الرقمية بنسبة 25% خلال ستة أشهر.
- خفض متوسط زمن إصدار التراخيص إلى ثلاثة أيام بنهاية الربع الثاني.

هذه المقاربة لا تستبدل الجهود التخطيطية طويلة الأجل، لكنها تُمكّن المؤسسات من خلق ديناميكية تنفيذية مؤقتة تُعزز الانسجام الداخلي وتوجّه الطاقات نحو تحقيق نتائج عملية ملموسة، كما أوصت الأدبيات الحديثة في الإدارة العامة (Wolbers et al., 2018. جمعه، 2019).

ثالثاً: من تقسيم المهام إلى التكامل التشغيلي

يتطلب تفعيل **الهدف المرحلي الموحد** (Thematic Goal) في القطاع العام اعتماد توزيع دقيق ومنهجي للأدوار التنفيذية بين الإدارات المختلفة. ولا ينبغي أن يتم هذا التوزيع وفق الهيكل التقليدي فقط (Traditional Structure)، بل يجب أن يُبنى على أساس مساهمة كل إدارة في تحقيق الهدف المرحلي ومدى ارتباطها الفعلي بالنتائج المتوقعة.

يؤكد Kotter (2012) أن إعادة تصميم الأدوار بناءً على الأهداف المشتركة يعد عاملًا حاسمًا في نجاح التحولات المؤسسية. كما تدعم الحسبان (2023) هذا الاتجاه، مشيرةً إلى أن وضوح التوزيع الوظيفي يرفع من فعالية الأداء الحكومي ويعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع متطلبات التغيير.

وفيما يلي نموذج عملي لتوزيع الأدوار على أربع وحدات رئيسية:

1. **تكنولوجيا المعلومات(Information Technology – IT)** : تتولى تطوير المنصات الرقمية الحكومية (Digital Government Platforms) وتحسين الربط البيني بين الأنظمة لتسهيل تبادل البيانات وضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency). وقد أظهرت دراسة صادرة عن البنك الدولي (World Bank, 2021) أن تعزيز التكامل الرقمي بين الإدارات يُساهم في تقليص زمن إنجاز المعاملات بنسبة تصل إلى 40%.

2. **خدمة الجمهور(Public Service)** : تركز هذه الوحدة على مراجعة سلاسل الإجراءات الإدارية (Administrative Procedures) وتقليل عدد الخطوات المطلوبة، مع إعطاء أولوية لتبسيط رحلة المستخدم) عبر المراحل الثلاث الأساسية:

تقديم الطلب،

والتحقق،

والاستلام.

يشير جمعه (2019) إلى أن تبسيط الإجراءات يُعد من العوامل الجوهرية في تحسين تجربة المواطن وتعزيز ثقته في الخدمات الحكومية.

3. **الموارد البشرية (Human Resources – HR)**: تتولى إدارة الموارد البشرية تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة المستحدثة وتنمية المهارات السلوكية المرتبطة بثقافة الخدمة العامة، مثل:

المبادرة (Initiative)،

والتعاطف (Empathy)،

ودقة التواصل(Communication Accuracy) .

ويدعم بديده (2022) هذا التوجه مؤكداً أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على التكيف مع أدوات العمل الجديدة.

4. **الإعــــــلام الحكــــــومي (Government Communication)**: تقـــوم وحـــدة الإعـــلام الحكـــومي بتنفيـــذ حمـــلات توعويـــة مبنيـــة علـــى لغـــة مبســـطة تســـتهدف إزالـــــة الحـــــواجز النفســــــية (Psychological Barriers) لـــــدى المـــــواطنين، وتحويـــل ســـلوكهم العـــام نحـــو اســـتخدام القنـــوات الرقميـــة. ووفقـــاً لحجـــازي وقشـــوع (2021)، فـــإن التـــأثير الإعلامـــي المـــنظم يضـــاعف مـــن فـــرص نجـــاح مبـــادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.

بهـــذا التوزيـــع المتكامـــل، تتعـــزز الأدوار المؤسســـية بطريقـــة منهجيـــة. فعنـــدما تطـــور تكنولوجيـــا المعلومـــات الأنظمـــة، وتبســـط خدمـــة الجمهـــور الإجـــراءات، وتُفعّـــل المـــوارد البشـــرية كفـــاءة الكـــوادر، وينقـــل الإعـــلام الرســـائل التوعويـــة بوضـــوح، تتحـــول المبـــادرة مـــن مشـــــروع تقنـــــي معـــــزول إلـــــى إنجـــــاز مؤسســـــي متكامـــــل (Institutional Achievement).

وكمـــا يشـــير Lencioni (2002)، فـــإن تنســـيق الجهـــود المتعـــددة فـــي اتجـــاه هـــدف مرحلي واحد هو ما يرفع الراية التنظيمية المشتركة نحو النجاح الجماعي.

التاسع عشر : المتابعة والحوكمة التنظيمية: من الرقابة الصامتة إلى التنسيق الشفاف

لا يكتمـــل نجـــاح أي هـــدف مرحلـــي موحـــد (Thematic Goal) بمجـــرد تحديـــده أو توزيـــع الأدوار التنفيذيـــة، بـــل يتطلـــب بنـــاء نمـــوذج حوكمـــة تنظيمـــي (Governance Model) يتسم بالمرونة والشفافية.

يجب أن يُركز هذا النموذج على المتابعة المنتظمة (Continuous Monitoring)، ومعالجة التعثرات، وتحويل الجهود إلى نتائج ملموسة وقابلة للقياس.

يشير لينشوني (Lencioni, 2002) إلى أن الفرق التي لا تتلقى مؤشرات تقدم مستمرة "تفقد البوصلة بسرعة وتُعيد إنتاج الفوضى التنظيمية تحت ستار الأداء الفردي."

كما تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020) أن أنظمة الحوكمة الفعالة تبنى على آليات متابعة دورية (Periodic Monitoring Mechanisms) تضمن الانضباط التنفيذي دون المساس بمستوى الثقة الداخلية.

<u>بناءً عليه، يُقترح أن تقوم آلية المتابعة المؤسسية على أربع ركائز تكاملية رئيسية:</u>

1. **اجتماع أسبوعي موحّد (Unified Weekly Meeting)**: يُخصص هذا الاجتماع حصرياً لمتابعة الغاية المرحلية (Thematic Goal Tracking)، بعيداً عن الأجندات الجانبية. يهدف هذا الأسلوب إلى تعزيز التركيز التنظيمي. كما أوضحت Harvard Business Review (2020) أن الاجتماعات المركزة تساهم في بناء ما يعرف بالذاكرة المؤسسية اليومية ، مما يدعم استمرارية الإنجاز.

2. **عـــــرض شـــــفاف للمؤشـــــرات(Transparent Metrics Display) :** تعـــد الشـــفافية فـــي عـــرض مؤشـــرات الأداء (Performance Metrics) أداة قويـــة لتعزيـــز المســـاءلة التبادليـــة. وقـــد أظهـــرت دراســـة صـــادرة عـــن McKinsey (2022)أن الفـــرق التـــي تشـــارك بيانـــات تقـــدمها مـــع الإدارات الأخـــرى تزيـــد احتمالية تحقيق أهدافها بنسبة 35% مقارنة بالفرق المعزولة.

3. **معالجـــــة جماعيـــــة للتحـــــديات (Collective Challenge Resolution) :** إن معالجـــة المشـــكلات بشـــكل جمـــاعي (Group Problem-Solving) يحـــد مـــن ثقافـــة اللـــوم (Blame Culture) ويعـــزز ثقافـــة الحلـــول (Solution Culture). ووفقـــاً لدراســـة(2021) Gallup ، فـــإن المؤسســـات التـــي تحـــوّل اجتماعاتهـــا إلـــى منصـــات تطويريـــة تحقـــق معـــدلات احتفـــاظ وظيفـــي أعلـــى وثقـــة تنظيمية أقوى.

4. **تقـــارير مركـــزة علـــى الأثـــر لا الجهـــد (Impact-Focused Reports):** ينبغـــي للوحـــدات التنظيميـــة تقـــديم تقـــارير مـــوجزة تركـــز علـــى ثلاثـــة محـــاور رئيســـية:

ما تم تحقيقه (Impact)،

الفجوات المتبقية (Gap)،

والدعم المطلوب من الإدارات الأخرى(Support Request) .

وأكـــد تقريـــر للبنـــك الـــدولي (World Bank, 2021) أن المؤسســـات التـــي تعتمـــد تقـــارير مركزة تحقق تحسناً بنسبة 27% في سرعة اتخاذ القرار.

فـــي هـــذا الإطـــار، تُعـــد المتابعـــة المؤسســـية ضـــمن نمـــوذج "الهـــدف المرحلـــي الموحـــد" وســـيلة ذكيـــة لإعـــادة بنـــاء التقـــدم، وليســـت مجـــرد رقابـــة ســـلطوية (Authoritarian Surveillance). فهـــي تســـتند إلـــى الحـــوار الفعـــال، والشـــفافية(Transparency) ، والمساءلة المشتركة (Shared Accountability).

وعنـــدما يـــتم تقيـــيم أداء الفـــرق بنـــاءً علـــى إســـهامها الجمـــاعي لا مجهودهـــا الفـــردي فقـــط، تنتقـــل المؤسســـة فعليًـــا مـــن منطـــق الأداء الفـــردي إلـــى مفهـــوم الإنجـــاز المؤسســـي الحقيقي.

الجدول التالي رقم [11] يبين الفوائد المتوقعة لتطبيق النموذج في الإدارة العامة

البند	الأثر المتوقع
تقليل تضارب السياسات	لأن كل جهة تعمل ضمن غاية مركزية موحدة
تحفيز فرق العمل	لأن المهام تُربط بنتائج قابلة للقياس والتحقيق
تحسين الصورة المؤسسية	لأن المواطن يلمس تناغمًا بدل التناقض
تخفيف البيروقراطية	لأن تحقيق الهدف المرحلي يتطلب تسريع القرار والتنفيذ

العشرون: شروط نجاح النموذج في البيئة الحكومية

يتطلـــب نجـــاح تطبيـــق **نمـــوذج الهـــدف المرحلـــي الموحـــد** (Thematic Goal Model) فـــي المؤسســـات العامـــة تهيئـــة بيئـــة مؤسســـية داعمـــة (Supportive Institutional

(Environment، تسمح بتفعيل المبادرات المرحلية دون الوقوع في التعقيد البيروقراطي (Bureaucratic Complexity) أو الصراع الوظيفي (Organisational Conflict).

تُظهر التجارب الدولية أن عوامل النجاح لا تتعلق بإعادة الهيكلة فقط، بل تعتمد بدرجة أكبر على ثقافة التنفيذ العملي(Implementation Culture) .

وتشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 2020) إلى أن "أكثر المشاريع الحكومية فاعلية هي تلك التي تحظى بدعم قيادي علني، ومشاركة حقيقية من الإدارات الوسطى، وتُنفذ بشكل تدريجي قائم على التعلّم التراكمي."

<u>**استنادًا إلى ذلك، يمكن تلخيص شروط نجاح النموذج في المؤسسات الحكومية كما يلي:**</u>

- **دعم سياسي أو إداري صريح (Explicit Political or Administrative Support):** من أعلى سلطة تنفيذية، بما يضمن الالتزام الرسمي ويوفّر غطاءً مؤسسيًا قويًا لتسهيل تفعيل المبادرات المرحلية.
- **مشاركة الإدارات الوسطى (Middle Management Participation):** عبر إشراكهم في صياغة الغاية المرحلية وتنفيذها، بما يعزز الشعور بالملكية التنظيمية (Ownership).

- **مساءلة واضحة وآمنة(Clear and Safe Accountability)**: تقوم على مبدأ المتابعة والتقييم (Monitoring and Evaluation) ، دون خلق بيئة تهديد وظيفي أو ممارسة العقوبات الشخصية.

- **مرونة في إعادة توزيع الأدوار(Flexible Role Redistribution)** : بما يتناسب مع متطلبات الغاية المرحلية، بعيدًا عن الجمود الإداري التقليدي.

- **تدرج مدروس في التطبيق(Gradual Pilot Application)** : من خلال إطلاق مشاريع تجريبية صغيرة النطاق(Pilot Projects) ، ثم التوسّع استنادًا إلى نتائج التنفيذ المرحلي.

إن تفعيل هذا النموذج داخل المؤسسات العامة لا يمثل مجرد نقل ميكانيكي لتجارب القطاع الخاص، بل هو استجابة مفاهيمية عميقة(Conceptual Response) لحالة التفكك الإداري وضعف التناسق الهيكلي. وعندما تنجح جهة حكومية واحدة في تبني هذا النموذج، فإنها تتحول إلى قوة استدلالية داخل النظام العام (Public System)، تعيد صياغة العلاقة بين الخدمة العامة والمجتمع، وتفتح المجال أمام انتشار النموذج إلى مؤسسات أخرى.

يشير العديد من الباحثين في دراسات الإدارة العامة الحديثة إلى أن نجاح التحول التنظيمي الحكومي لا يعتمد فقط على إعادة الهيكلة الشكلية، بل يستند إلى ترسيخ ثقافة أداء جماعي موحد، ومساءلة واضحة، وهدف تنفيذي مشترك (OECD, 2020; Harvard Business Review, 2020).

الواحد وعشرون: تجارب دولية في تطبيق نماذج مشابهة للهدف المرحلي الموحد

فيما يلي ثلاث حالات تُعد قريبة في جوهرها من فكرة "الهدف المرحلي الموحد:"

أولاً: سنغافورة – نهج حكومة الفريق الواحد (Whole-of-Government Approach)

مع بداية الألفية الجديدة، واجهت سنغافورة تحديات حقيقية تمثلت في ازدواجية الجهود التنفيذية وتضارب السياسات بين الوزارات. استجابة لهذه التحديات، تبنّت الحكومة ما يُعرف بنهج "حكومة الفريق الواحد"، الذي يعتمد على تحديد أهداف استراتيجية مركزية، وتوزيع واضح للأدوار بين الوزارات، مع الالتزام بآلية متابعة موحدة ومنتظمة.

وقد ساهم هذا النهج في تحسين مستوى التنسيق الأفقي بين الإدارات الحكومية، وتسريع تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، ومن أبرزها مبادرة "أمة ذكية". كما ساعد في تخفيض معدلات الازدواجية المؤسسية، مما انعكس إيجابًا على كفاءة الأداء الحكومي (Public Service Division, Singapore, 2013).

ثانياً:المملكة المتحدة – وحدة الدفع نحو الإنجاز (Prime Minister's Delivery Unit)

خلال فترة حكم رئيس الوزراء توني بلير، واجهت الحكومة البريطانية تحديات تتعلق بوجود فجوة واضحة بين الأهداف السياسية والنتائج الفعلية المتحققة على أرض الواقع. لمعالجة هذه الإشكالية، تم إنشاء وحدة مركزية تُعرف باسم **وحدة الدفع نحو**

الإنجـــــــــاز (Prime Minister’s Delivery Unit)، عُهـــــد إليهـــا بمتابعــــــة تحقيــــق مجموعة من الأهداف المرحلية في مجالات الصحة والتعليم والسلامة العامة.

اعتمـــدت هـــذه الوحـــدة فـــي عملهـــا علـــى المتابعـــة الأســـبوعية المنتظمـــة، ورفعـــت تقـــارير دوريـــة مباشـــرة إلـــى رئـــيس الـــوزراء حـــول مســـتوى التقـــدم المحقـــق. وقـــد ركـــزت تقـــارير المتابعـــة علـــى مؤشـــرات أداء تشـــغيلية قابلـــة للقيـــاس، ممـــا وفّـــر أدوات موضـــوعية لتقيـــيم الأداء وإدارة التحسينات بشكل مستمر.

وقـــد ســـاهم هـــذا النمـــوذج فـــي تحقيـــق تســـارع ملحـــوظ فـــي جـــودة الخـــدمات العامـــة، إلـــى جانـــب ارتفـــاع مســـتوى رضـــا المـــواطنين عـــن أداء الحكومـــة فـــي القطاعـــات الحيويـــة (Barber, 2007).

ثالثاً: الإمارات العربية المتحدة – الفرق التنفيذية الوطنية (National Executive Teams)

فـــي ســـياق تنفيـــذ **أجنـــــدة الإمـــــارات 2021**، اعتمـــدت الحكومـــة الاتحاديـــة فـــي دولـــة الإمـــارات العربيـــة المتحـــدة نهجًـــا قائمًـــا علـــى تأســـيس **الفـــــرق التنفيذيـــــة الوطنيـــــة** (National Executive Teams)، بحيـــث يـــتم تخصـــيص فريـــق عمـــل لكـــل هـــدف مرحلي وطني محدد.

تميـــزت هـــذه المنهجيـــة بتشـــكيل فـــرق عمـــل عـــابرة للـــوزارات، مُنحـــت ســـلطات تنفيذيـــة مباشـــرة، ممـــا ســـمح لهـــا بـــالتحرك الســـريع لتحقيـــق أهـــدافها المرحليـــة. كمـــا تـــم اعتمـــاد نظـــام اجتماعـــات دوريـــة لتقيـــيم الأداء، بالاعتمـــاد علـــى متابعـــة مؤشـــرات أداء أســـبوعية موحـــدة ومركزية.

وقد ساهم هذا النموذج العملي في تسريع آلية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية، وأسهم في تحقيق العديد من الأهداف الوطنية قبل المواعيد المحددة (UAE Government, 2018).

اثنين وعشرون: بين الانقسام والانضباط: الإدارة الأمريكية والقيادة الروسية في مرآة نموذج لينشوني

يتطلب نجاح تطبيق **نموذج الهدف المرحلي الموحد** في المؤسسات العامة تهيئة بيئة مؤسسية مرنة وداعمة، تتيح تفعيل المبادرات المرحلية دون الوقوع في البيروقراطية أو الصراعات الداخلية بين الوحدات التنظيمية. وتُشير التجارب الدولية إلى أن عوامل النجاح في هذا السياق لا تعتمد فقط على إعادة هيكلة المؤسسات، بل ترتكز بدرجة أكبر على ترسيخ ثقافة تنفيذ مؤسسي فعّالة.

وفي هذا الإطار، أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن "أكثر المشاريع الحكومية فاعلية هي تلك التي تحظى بدعم قيادي واضح، ومشاركة حقيقية من الإدارات الوسطى، وتُنفّذ وفق أسلوب تدريجي قائم على التعلم التراكمي" (OECD, 2020).

استنادًا إلى هذا التحليل، يمكن تحديد أبرز شروط نجاح النموذج الحكومي كما يلي:

- **دعم سياسي أو إداري صريح:** ضمان التزام المؤسسة بالمبادرة عبر توفير غطاء رسمي قوي من القيادة العليا.

- **مشاركة الإدارات الوسطى:** إشراك المستويات الإدارية المتوسطة في مرحلة صياغة الأهداف المرحلية، بما يعزز الشعور بالملكية التنظيمية.
- **مساءلة مؤسسية واضحة:** تبني نظام متابعة وتقييم يركز على التحسين المستمر، بعيدًا عن سياسات العقاب أو التهديد الوظيفي.
- **مرونة تشغيلية:** تمكين الوحدات التنفيذية من إعادة توزيع المهام بما يتناسب مع متطلبات الغاية المرحلية.
- **تدرج مدروس في التطبيق:** تنفيذ النموذج عبر مشروعات تجريبية محدودة النطاق، مع التوسع التدريجي بناءً على نتائج الأداء المرحلي.

أولاً: الإدارة الأمريكية – فوضى بلا بوصلة

يعكس النموذج الإداري الأمريكي خلال العقد الأخير ملامح ما يمكن تسميته بـ"حرب العصابات المؤسسية"، وهو المفهوم الذي طرحه باتريك لينشوني في كتابه **حرب العصابات في عالم المؤسسات** دون الخوض المباشر في السياق السياسي (Lencioni, 2006).

ويبدو أن هذا التوصيف ينطبق بدقة على المشهد الفيدرالي في الولايات المتحدة، حيث يُلاحظ تفكك في الرؤية الاستراتيجية، وتنازع في تحديد الأولويات، وغياب واضح لهدف مرحلي جامع ينسّق الأداء الحكومي.

تشير تقارير تحليلية صادرة عن مؤسسات بحثية، مثل معهد بروكينغز (Brookings Institution) ومجلس العلاقات الخارجية (Council on

(Foreign Relations)، إلى تصاعد مظاهر الانفصال الوظيفي بين الوكالات الحكومية، وتضارب الأولويات بين المؤسسات السيادية، خصوصًا في ملفات استراتيجية مثل أوكرانيا والشرق الأوسط (Brands & Edel, 2020) .

من أبرز ملامح هذا التخبط المؤسسي:

- **تناقض السياسات التنفيذية:** يظهر التباين بوضوح بين تصريحات البيت الأبيض ووزارتي الخارجية والدفاع إزاء القضايا الخارجية، مما يضعف تماسك الموقف الرسمي.
- **الاستقطاب الحزبي داخل المؤسسات:** تفاقم الانقسام بين الجمهوريين والديمقراطيين داخل وكالات حساسة مثل مكتب التحقيقات الفيدرالي ووزارة العدل، مما انعكس سلبًا على استقلالية القرارات التنفيذية.
- **فقدان الأولوية الوطنية:** على الرغم من التحديات الداخلية مثل التضخم ونقص خدمات الرعاية الصحية، تتجه الأولويات السياسية نحو ملفات خارجية، ما يدل على ارتباك واضح في تحديد الغاية الوطنية.

ويؤكد لينشوني أن "المؤسسة التي لا تتوحد حول هدف مرحلي واضح تتحول إلى شبكة من الفرق المستقلة، مما يؤدي إلى صراع غير مرئي وفوضى تنظيمية " (Lencioni, 2006).

بناءً على هذا التحليل، يمكن القول إن الإدارة الأمريكية تعاني من أعراض "العصابات المؤسسية"، والتي تتجلى في:

- وجــــود صـــــوامع تنظيميـــــة (Organisational Silos) تفصــــل بــــين الوكـــــالات الحكومية.
- تفاقم الصراع بين السلطتين التشريعية والتنفيذية.
- غيـاب مــا أطلــق عليــه لينشــوني "القائــد الموحــد" الــذي يمتلــك القــدرة علــى توجيــه المسار الجماعي نحو غاية واضحة.

ولــو طُــرح ســؤال لينشــوني الجــوهري مجــددًا فــي هــذا الســياق: "مــا هــو الشــيء الأهــم الــذي يجــب أن تنجــزه الدولــة الآن؟"، لربمــا كانــت الإجابــة المنطقيــة هــي: بلــورة غايــة موحــدة تُعيد ترتيب الأولويات الداخلية قبل الانخراط المفرط في القضايا القيادية العالمية.

ثنيا: القيادة الروسية – انسجام بقبضة حديدية

انضباط مؤسسي خلف غاية مركزية: قراءة نقدية لنموذج السيطرة مقابل المساءلة في البنية الروسية

القيادة الروسية – انسجام بقبضة حديدية

تُقــدم البنيــة المؤسســية الروســية، مقارنــة بالمشــهد الإداري المتشــظي فــي الولايــات المتحــدة، صــورة مغــايرة تتســم بالانســجام والانضــباط المؤسســي خلــف غايــة مركزيــة واضــحة. ويقتــرب هــذا النمــوذج فــي جــوهره مــن مــا يطرحــه باتريــك لينشــوني ضــمن مفهــوم **الهــدف المرحلــي الموحــد** (Lencioni, 2006).

ورغــم فعاليــة هــذا النمــوذج فــي توجيــه الأداء المؤسســي، إلا أنــه لا يخلــو مــن ملاحظــات نقدية تتعلق بضعف المساءلة المؤسسية وغياب التعددية الداخلية.

يمكن تلخيص أبرز ملامح القيادة الروسية كنموذج مضاد لفكرة "العصابات المؤسسية" فيما يلي:

- **مركزية القرار**: تتخذ القيادة الروسية قراراتها من مركز واحد متمثل بالكرملين، حيث يتم توجيه المؤسسات المختلفة عبر خطاب موحد ومنضبط، فيما يسميه بعض الباحثين "ضبط الإيقاع الإداري (Administrative Rhythm " Control).
- **تجانس الرسائل المؤسسية**: تتحدث الوزارات والأجهزة الحكومية بلغة موحدة، مما يقلل من تضارب السياسات ويعزز وضوح الرسائل الرسمية.
- **تركيز الجهود خلف أولوية مرحلية**: تحشد القيادة الروسية المؤسسات خلف غايات مركزية مثل الأمن القومي أو السياسات الجيوسياسية، وهو ما يعكس فكرة "الغاية التنظيمية المؤقتة" كما وصفها لينشوني(Lencioni, 2006) .

الإيجابيات من منظور نموذج لينشوني:

- وجود "قائد موحد" يعيد توجيه المؤسسة نحو غاية واضحة، مما يقلل من ظاهرة الصوامع التنظيمية (Silos).
- وضوح الغاية المرحلية يُعزز من الانسجام الداخلي ويسرع تنفيذ القرارات.

السلبيات البنيوية للنموذج:

- **غيـــــاب المســـــــاءلة الأفقيـــــــة:** تشـــير تقـــارير منظمـــة الشـــفافية الدوليـــة (Transparency International, 2021) إلـــى غيـــاب آليـــات رقابـــة تبادليـــة بـــين الأجهـــزة الحكوميـــة، ممـــا يُضـــعف مـــن منظومـــة التغذيـــة الراجعـــة ويُكـــرّس هيمنة المركز.

- **محدوديـــــة الشـــــفافية المؤسســـــية:** تعيـــق المركزيـــة المفرطـــة ظهـــور الخلافـــات التنظيمية المحتملة أو إجراء مراجعات داخلية فعالة.

ثالثاً: تعليق نقدي مستند إلى رؤية لينشونى:

مـــن منظـــور تحليلـــي، قـــد يـــرى باتريـــك لينشـــوني أن النمـــوذج الروســـي يجســـد مثـــالًا ناجحًـــا فـــي توحيـــد الجهـــود المؤسســـية، إلا أنـــه ســـيحذر مـــن أن "الانســـجام القســـري لـــيس بـــديلًا عـــن الثقـــة المؤسســـية". إذ يؤكـــد أن الغايـــة المرحليـــة الفعالـــة لا ينبغـــي أن تُفـــرض بشـــكل ســـلطوي مـــن أعلـــى، بـــل يجـــب أن تُبنـــى عبـــر قناعـــة جماعيـــة ومشـــاركة حقيقيـــة مـــن داخـــل المؤسسة (Lencioni, 2006).

الجدول التالي رقم [12] خلاصة مقارنة أمريكا وروسيا من منظور لينشوني

المحور	النموذج الأمريكي	النموذج الروسي
وضـوح الهـدف المرحلي	ضعيف – تعدد أولويات	واضح ومركّز

المحور	النموذج الأمريكي	النموذج الروسي
توحيد القرار المؤسسي	منقسم بين المؤسسات	موحّد من القيادة المركزية
غياب الـ Silos	Silosحادة بين الجهات	أقل وضوحًا بسبب الانضباط المؤسسي
الحريات المؤسسية	مرتفعة مع ضعف التناسق	محدودة لكن منسجمة
القيادة الموحِّدة	غائبة أو رمزية	واضحة ونافذة

ثلاث وعشرون: حدود تطبيق نموذج لينشوني في البيئات العربية

رغم الفاعلية التي أثبتها **نموذج الهدف المرحلي الموحد** (Thematic Goal) الذي اقترحه باتريك لينشوني في السياقات الغربية، لا سيما في المؤسسات التي تتبنى الشفافية والمساءلة كثقافة تنظيمية راسخة، إلا أن تطبيقه في البيئات العربية يواجه تحديات بنيوية وسلوكية وثقافية معقدة(Lencioni, 2006) . ويستلزم ذلك قراءة نقدية توازن بين فعالية النموذج ومحدودية بيئات التطبيق العربية (الحسبان، 2023).

أولاً: العوائق البنيوية والثقافية في السياقات العربية

أبـــرز الـــزنط (2023) ومعـــه جمعـــه (2019) فـــي دراســـاتهما حـــول الثقافـــة التنظيميـــة العربية أبرز هذه التحديات، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **الســـــلطة الهرميـــــة وثقافـــــة الأوامـــــر:** تســـود البنيـــة الهرميـــة الصـــارمة معظـــم المؤسســـات العربيـــة، ممـــا يضـــعف فـــرص الحـــوار الأفقـــي ويقلـــل مـــن إمكانـــات المساءلة التشاركية (الحسبان، 2023).
2. **تجنّـــب المواجهـــة وضـــعف الشـــفافية:** أشـــارت دراســـة حجـــازي وقشـــوع (2021) إلـــى أن ثقافـــة تجنـــب المواجهـــة تضـــعف مـــن فعاليـــة الاجتماعـــات التنســـيقية، حيـــث يُفهـــم النقـــد البنّـــاء غالبًـــا كتهديـــد شخصـــي، ولـــيس كفرصـــة لتحســـين الأداء الجماعي.
3. **الـــولاءات الشخصـــية قبـــل المؤسســـية:** تناولـــت عســـيري والمقـــاطي (2024) ظـــاهرة الـــولاءات الشخصـــية داخـــل المؤسســـات العربيـــة، مبينـــةً كيـــف تُقـــوض هـــذه الـــولاءات فـــرص تحقيـــق ولاء مؤسســـي موحـــد يتماشـــى مـــع فلســـفة الهـــدف المرحلـــي (Lencioni, 2006).
4. **غيـــاب ثقافـــة المســـاءلة الأفقيـــة:** أظهـــرت دراســـة جمعـــه (2019) أن ضـــعف ثقافـــة المســـاءلة الأفقيـــة بـــين الفـــرق الإداريـــة العربيـــة يـــؤدي إلـــى انخفـــاض مستويات الاتساق الداخلي والتنفيذ الفعال للمبادرات.

وإلـى جانـب هـذه العوائـق البنيويـة والثقافيـة التـي ترسـم ملامـح البيئـة التنظيميـة العربيـة، تفـرض محاولـة تطبيـق نمـوذج الهـدف المرحلـي الموحـد تحـديات إضـافية لا تقـل خطـورة، إذ إن تجاهـل الخصوصـيات الثقافيـة والتنظيميـة قـد يـؤدي إلـى تفريـغ النمـوذج من مضمونه العملي، أو إلى مقاومة صامتة تهدد فاعلية التنفيذ.

<u>تحليل تطبيقي أول: البنك العربي – الأردن</u>

تحليـل استكشـافي لتطبيـق نمـوذج "الهـدف المرحلـي الموحـد" فـي بيئـة مصـرفية تقليدية

فـي إطـار اختبـار مـدى قابليـة تطبيـق نمـوذج "الهـدف المرحلـي الموحـد "(Thematic Goal) كمـا طرحـه لينشـوني(Lencioni, 2006) ، ضـمن البيئـات المصـرفية التقليديـة العربيـة، يـتم تقـديم سـيناريو افتراضـي تحليلـي يسـتند إلـى السـمات العامـة للقطـاع المصـرفي، مـع اختيـار البنـك العربـي – الأردن كنمـوذج تمثيلـي. **ملاحظـة منهجيـة** :لا يسـتند هـذا التحليـل إلـى بيانـات داخليـة مباشـرة، بـل يعتمـد علـى معطيات تحليلية مستخلصة من الأدبيات الإدارية المقارنة.

<u>تحليل وفق نموذج لينشوني:</u>

1. **مركزيـة القـرار وضـعف المبـادرات الأفقيـة:** تتسـم المؤسسـات المصـرفية التقليديـة، مثـل البنـك العربـي، بمركزيـة شـديدة فـي اتخـاذ القـرار، ممـا يحـدّ مـن قـدرة الفـرق التنفيذيـة علـى تطـوير أهـداف مرحليـة موحـدة بطريقـة تشـاركية. وقـد

أشار مينتزبرغ (Mintzberg, 2009) إلى أن الأنظمة المركزية تعيق التنسيق الأفقي، وتقلل فرص الابتكار التنظيمي.

2. **اقتصار التواصل على التقارير الرسمية:** بحسب كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2008)، فإن الاقتصار على التقارير المكتوبة دون تواصل مباشر بين الفرق يُبقي العزلة المؤسسية قائمة، ويضعف الشعور بالمصير المشترك.

3. **تعدد الولاءات الوظيفية والثقافية:** في بعض المؤسسات المالية العربية، يؤدي انتشار الولاءات الشخصية والثقافية إلى إعادة إنتاج الصوامع التنظيمية. وقد أكد لينشوني (Lencioni, 2006) أن هذه الانقسامات الخفية تمثل عائقًا أمام بناء الولاء الجماعي.

استنتاج استكشافي:

يتطلب تطبيق نموذج "الهدف المرحلي الموحد" في بيئات مثل البنك العربي توافر عدة شروط، منها:

- نشر ثقافة العمل الجماعي.
- تفويض أوسع للصلاحيات التنفيذية.
- تفكيك البيروقراطية البينية.
- صياغة هدف مرحلي واضح ومحدد زمنيًا.

- اعتماد آلية شفافة للمساءلة الأفقية.

وتؤكد دراسة الحسنية والجزائرلي (2014) أهمية بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والثقة كشرط لنجاح التحول المؤسسي.

<u>تحليل تطبيقي ثاني: بنك الإمارات دبي الوطني: تناغم رقمي أم توتر تحت السطح؟</u>

تحليل تطبيقي استكشافي لنموذج "الهدف المرحلي الموحد" في بيئة مصرفية رقمية

تشكل تجربة بنك الإمارات دبي الوطني نموذجًا غنيًا لاختبار نموذج "الهدف المرحلي الموحد" في سياق التحول الرقمي، بالاستناد إلى مراجعة تقارير تحليلية منشورة.(Gulf Business, 2021; McKinsey & Company, 2022)

<u>وضوح الغاية المرحلية:</u>

ارتكز البنك على رؤية استراتيجية للتحول الرقمي، مما خلق اتساقًا تنظيميًا قويًا بين الرؤية والمبادرات التنفيذية، وهو عامل أساسي لتفكيك العزلة التنظيمية وفقًا لمنهجية لينشوني.(Lencioni, 2006)

<u>التوترات الخفية بين الوحدات:</u>

على الرغم من وضوح الرؤية، فقد ظهرت توترات بين الإدارات الرقمية والتقليدية، مما أعاد إنتاج صوامع تنظيمية خفية. (Vermeulen & Puranam, 2014)

تدعم دراسة الحسنية والجزائرلي (2014) هذا الاستنتاج، مشيرة إلى أثر غياب التشارك في صياغة الأهداف على تفكك الوحدات التنظيمية.

فجوة المساءلة الأفقية:

رغم الإنجازات، لا تزال ثقافة المساءلة الأفقية ضعيفة نسبياً، وهو ما أبرزه يوكل (Yukl, 2012)كعنصر حاسم لتعزيز الانسجام المؤسسي.

الجدول التالي رقم [10] خلاصة مقارنة تحليلية:

المحور	البنك العربي – الأردن	بنك الإمارات دبي الوطني
نموذج القيادة	تقليدي – مركزي	تقني – موجه بالتحول
الهدف المرحلي	غائب أو غير مُعلَن بوضوح	موجود ضمن استراتيجية التحول الرقمي
المساءلة الأفقية	محدودة جدًا	موجودة جزئيًا وتعاني من مقاومة ثقافية
ثقافة العمل الجماعي	تتأثر بالتسلسل والولاءات	مرنة لكن تُواجه توترات بين الوحدات
إمكانات تطبيق النموذج	ممكنة بتدخل قيادي وتوجيه معنوي	قوية بشرط تطوير ثقافة الثقة الداخلية

الدروس المستخلصة:

- **وضوح الغاية المرحلية** عامل حاسم لبناء الانسجام التنظيمي.
- **المساءلة الأفقية** شرط جوهري لكسر الحواجز النفسية بين الإدارات.
- **آليات المتابعة المنتظمة** تضمن استمرارية الزخم التنظيمي وتحقيق التقدم المرحلي.

ملاحظة مستقبلية:

"وفي ضوء التحديات المرصودة خلال تحليل الحالتين، ستقترح الدراسة لاحقاً نموذجًا مطورًا (الهدف المرحلي 2.0) يستجيب للمتغيرات التنظيمية الحديثة ويعزز فرص النجاح التطبيقي".

ثانياً: لماذا لم يتم تطبيق نموذج "الهدف المرحلي الموحد" حرفيًا كما صاغه لينشوني؟

رغم الفاعلية النظرية التي يقدمها نموذج "الهدف المرحلي الموحد" كما طرحه لينشوني(Lencioni, 2006) ، إلا أن تطبيقه الحرفي في البيئات المؤسسية، سواء في العالم العربي أو حتى في كثير من المؤسسات الغربية، ظل محدودًا. تعود هذه الظاهرة إلى عدة أسباب منهجية وعملية:

1. **التعقيد الهيكلي والثقافي:** تعتمد كثير من المؤسسات على هياكل تقليدية تسلسلية (Hierarchical Structures) تُفضل الاستقرار على التغيير المرحلي الديناميكي، مما يجعل تبني هدف موحد مؤقت أمراً غريبًا عن الثقافة السائدة(Schein, 2010) .

2. **الخوف من فقدان السلطة:** يشير كوتّر (Kotter, 1996) إلى أن بعض القيادات تخشى أن يؤدي التركيز على هدف مشترك إلى تقويض سلطتها المستقلة داخل الأقسام، مما يدفعها إلى مقاومة إنشاء غايات مرحلية تتطلب تعاوناً شفافًا.

3. **التركيز على النتائج الكمية:** تميل كثير من المؤسسات، خصوصًا في القطاعات المالية والخدمية، إلى التركيز على مؤشرات الأداء الكمية قصيرة المدى(KPIs) ، متجاهلة بذلك أهمية إنشاء بوصلة تنظيمية مرحلية موحدة.

4. **صعوبة تغيير العادات التنظيمية:** أوضح ديمينج (Deming, 1986) أن مقاومة التغيير متجذرة في طبيعة المؤسسات التي تطورت عبر الزمن حول روتينيات يصعب كسرها عبر مبادرة مرحلية مؤقتة.

بالتالي، لم ينتشر تطبيق النموذج بصيغته الأصلية، بل غالبًا ما تم تكييفه أو دمجه ضمن برامج أكبر للتحول المؤسسي دون الإشارة إليه صراحةً، مما أضعف وضوح أثره كآلية مستقلة.

الجدول التالي يوضح الفرق بين التطبيق الحرفي للنموذج، والتطبيق الضمني ضمن ثقافة التحول المؤسسي:

المحور	إذا طُبِّق النموذج حرفيًا كما صاغه لينشوني	إذا طُبِّق ضمن ثقافة التحول المؤسسي
التعريف	تحديد هدف مرحلي واحد بوضوح تام، يجمع كل الفرق حوله خلال فترة زمنية محددة (3–6 أشهر)	دمج عدة أهداف وتحسينات ضمن مسار عام للتحول، دون تحديد هدف مرحلي منفصل
التركيز	تركيز كامل على غاية واحدة قابلة للقياس، مع تجميد الأهداف الأخرى مؤقتًا	توزيع الانتباه عبر مبادرات متعددة مع إعطاء أولوية نسبية لبعضها

المحور	إذا طُبِّق النموذج حرفيًا كما صاغه لينشوني	إذا طُبِّق ضمن ثقافة التحول المؤسسي
التزام الفرق	التزام جماعي صريح بموجب جلسات إعلان ومتابعة منتظمة	التزام متفاوت حسب الوحدة التنظيمية والسياق الإداري
الأدوات الداعمة	اجتماعات أسبوعية قصيرة لمراجعة التقدم نحو الغاية المرحلية فقط	اجتماعات إدارة مشاريع شاملة تغطي عدة ملفات
مدى التأثير	تفكيك سريع وحاسم للصوامع التنظيمية، ورفع الشعور بالانتماء الجماعي	تحسين تدريجي نسبي في ثقافة العمل الجماعي مع بقاء بعض الصوامع
التحديات	مقاومة أولية بسبب التخلي عن الأولويات التقليدية	تمييع الهدف المرحلي في خضم مبادرات متعددة مما يضعف تأثيره الواضح

ثالثاً: التحديات والمخاطر المحتملة لتطبيق نموذج "الهدف المرحلي الموحد" في البيئة العربية

رغم الجاذبية النظرية لنموذج "الهدف المرحلي الموحد (Thematic Goal)" وما يقدمه من حلول عملية لتفكيك العزلة المؤسسية وتعزيز التماسك الداخلي، إلا أن تطبيقه في البيئات التنظيمية العربية قد يواجه جملة من التحديات والمخاطر التي لا يمكن تجاهلها. ومن أبرز هذه التحديات:

1. **المقاومة الثقافية للتغيير**: تُظهر المؤسسات العربية ميلاً تقليديًا نحو الحفاظ على البنى القائمة، مما يجعل أي محاولة لفرض أولوية مرحلية موحدة تواجه بمقاومة صامتة أو مفتوحة، خاصة من القيادات الوسطى التي قد ترى في إعادة ترتيب الأولويات تهديدًا لمكانتها.

2. **غيـــاب الشـــفافية والمســـاءلة الواضـــحة:** يعتمـد نمـوذج لينشـوني علـى وضـوح الهـدف والمسـاءلة الجماعيـة، بينمـا تفتقـر العديـد مـن البيئـات العربيـة إلـى ثقافـة المسـاءلة المنظمـة، ممـا قـد يـؤدي إلـى تحويـل الهـدف المرحلـي إلـى شـعار فـارغ بلا التزام فعلي من الفرق التنفيذية.

3. **التراتبيـــة البيروقراطيـــة الصـــارمة:** الهياكـل التنظيميـة الهرميـة تعيـق تـدفق المعلومــات والأولويــات بسلاســة عبــر المســتويات الإداريــة المختلفــة، ممــا يضعف الزخم الجماعي اللازم لتحقيق الهدف المرحلي.

4. **أولويـــة المصـــالح الشخصـــية والـــولاءات الفرعيـــة:** فـي غيـاب ثقافـة مؤسسـية قويـة، قـد تطغـى المصـالح الشخصـية أو الجهويـة علـى الالتـزام بالغايـة الموحـدة، مما يهدد بتفريغ النموذج من محتواه العملي.

5. **سـوء فهـم طبيعـة الهـدف المرحلـي:** بعـض القيـادات قـد تفسـر الهـدف المرحلـي باعتبـاره مجـرد مهمـة تشـغيلية قصـيرة الأمـد، بـدلاً مـن فهمـه كغايـة اسـتراتيجية مؤقتة تتطلب تغييرات سلوكية وتنظيمية شاملة.

"وفـي ضـوء هـذه النتـائج، تتجـه هـذه الدراسـة إلـى اقتـراح نمـوذج مطـور يُعـرف بـ(الهدف المرحلي 2.0)، سيتم عرضه بالتفصيل لاحقاً".

رابعاً: إمكانات التكييف المحلي

علـى الـرغم مـن التحـديات البنيويـة والثقافيـة التـي تواجـه تطبيـق **نمـوذج الهـدف المرحلـي الموحـد** فـي السـياقات العربيـة، إلا أن ذلـك لا يعنـي اسـتحالة تكييفـه وتفعيلـه.

يشير مايكل باربر في كتابه **Instruction to Deliver** إلى أن التحول الثقافي المؤسسي الناجح لا يبدأ بقطيعة مع النماذج العالمية الحديثة، بل عبر مشاريع تنظيمية مرنة وقابلة للتكييف مع السياق المحلي(Barber, 2007) .

كما يؤكد خبراء الإدارة العامة أن نجاح أي نموذج تنظيمي لا يرتبط فقط بسلامته النظرية، بل بمرونته في التكيف مع الواقع المحلي، ومدى قدرة القيادة على إعادة تأطيره بما ينسجم مع الأعراف السائدة(Al-Khouri, 2013) .

بناءً على هذا التصور، يمكن تهيئة البيئة العربية لتفعيل نموذج "الهدف المرحلي الموحد" من خلال الإجراءات التالية:

- **بناء ثقافة الثقة والانفتاح المؤسسي:** عبر تدريب القادة المحليين على إنشاء بيئة تنظيمية تشجع تبادل الآراء وتعزز المشاركة الفعالة دون تخوف من المساءلة (الحسبان، 2023).
- **تنفيذ مشاريع تجريبية مصغرة:** من خلال تطبيق النموذج ضمن وحدات تنظيمية محدودة النطاق(Pilot Projects) ، مما يسمح بقياس أثره الفعلي وتعديل آليات التفعيل قبل التوسّع المؤسسي الكامل (جمعه، 2019).
- **تفعيل القيم الجماعية الجامعة:** بالاستفادة من القيم الوطنية أو الدينية كأطر ثقافية رمزية تعزز الانتماء المؤسسي وتحد من الفردانية الوظيفية التي تُعيق تحقيق الغايات المشتركة (حجازي وقشوع، 2021).

في ضوء هذه النتائج، تتجه هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج مطور يُعرف بـ(الهدف المرحلي 2.0)، سيتم عرضه بالتفصيل لاحقاً".

اربع وعشرون: نماذج ومقاربات إدارية حديثة – تكاملات مع نموذج لينشوني

يرتكز نموذج *الهدف المرحلي الموحد* الذي قدّمه باتريك لينشوني على مبدأ جوهري يتمثل في توحيد الجهود المؤسسية حول غاية محددة ومؤقتة، قابلة للقياس والتنفيذ، وتُسهم في كسر العزلة التنظيمية (Silos) وتعزيز الانسجام التشغيلي داخل الفرق.

وبالنظر إلى تطور الفكر الإداري خلال العقدين الأخيرين، نجد أن هناك مجموعة من النماذج والمقاربات الإدارية الحديثة إما:

1. **نماذج تشترك في الروح مع نموذج لينشوني:** تتقاطع جوهرياً في منطقها وأهدافها مع نموذج لينشوني، خاصة في ما يتعلق بتوجيه الطاقات نحو غاية موحدة.
2. **نماذج مستلهمة وموسّعة من نموذج لينشوني:** أو تشكّل تطويراً عملياً أو توسعة مفاهيمية للنموذج، عبر ربطه بأدوات قياس الأداء، والتكنولوجيا، والحوكمة التشغيلية.

أولاً: نماذج تشترك في الروح مع نموذج لينشوني

نموذج – OKRs الأهداف والنتائج الرئيسية

المنشأ والتطور:

تم تطوير **نموذج الأهداف والنتائج الرئيسية** (Objectives and Key Results – OKRs) في شركة إنتل خلال سبعينيات القرن العشرين، كآلية مبتكرة لتوجيه الأداء المؤسسي وقياس النتائج بشكل أكثر فاعلية.

لاحقًا، اكتسب هذا النموذج شهرة عالمية واسعة بعد أن تبنّته شركة جوجل كنظام داخلي لإدارة الأداء وتعزيزه(Doerr, 2018) . واستمر انتشار النموذج ليُعتمد في مؤسسات رائدة مثل LinkedIn و Spotify، حيث استُخدم كأداة لتعزيز تركيز الفرق التنظيمية ورفع مستويات الشفافية المؤسسية.

نقاط الالتقاء مع نموذج لينشوني

على الرغم من اختلاف المنطلقات الفلسفية والسياقات التنظيمية بين **نموذج OKRs** ونموذج **الهدف المرحلي الموحد** الذي اقترحه لينشوني، إلا أن كلا النموذجين يشتركان في الغاية الأساسية المتمثلة في توحيد الجهود المؤسسية وتحقيق انسجام فعّال بين الوحدات التنفيذية.

كما يتقاطع النموذجان في تركيزهما على أهمية وجود غاية واضحة ومقيسة، تُشكل نقطة الارتكاز الأساسية لجميع الأنشطة المؤسسية، على الرغم من اختلاف البيئة التي نشأ فيها كل منهما(Doerr, 2018; Lencioni, 2006) .

أبرزها كما في الجدول التالي رقم [9].

مفهوم في نموذج لينشوني	المكافئ في OKRs	التوضيح
الهدف المرحلي	الهدف	وهو الغاية الرئيسية المؤقتة التي تُحدد خلال فترة زمنية محددة (عادة فصلية)، ويتم توجيه جميع الجهود نحوها.
المبادرات الداعمة	النتائج الرئيسية	وهي النتائج القابلة للقياس التي تُثبت أن الهدف قد تحقق، وتُعبّر عن الأداء السلوكي أو التشغيلي المطلوب من كل جهة.

مثل نموذج لينشوني، يسعى OKRs إلى توحيد الجهود نحو غاية واحدة، وتوضيح المساهمة المتوقعة من كل جهة في الوصول إليها.

والجدول التالي رقم [10] يوضح الفرق الجوهري بين النموذجين:

العنصر	نموذج OKRs	نموذج لينشوني
مستوى التطبيق	يُطبّق على مستويات متعددة (فرد – فريق – مؤسسة).	يُركّز على هدف واحد موحّد لكل المؤسسة.
عدد الأهداف	يمكن وجود عدة أهداف في نفس الوقت، لكنها مرتّبة حسب الأولوية.	يُركّز على هدف مرحلي واحد فقط في الفترة المحددة.

العنصر	نموذج OKRs	نموذج لينشوني
الإطار الزمني	عادةً كل ربع سنة(Quarter) .	بين 3 إلى 6 أشهر، وفق الحاجة التنظيمية.
القياس والمتابعة	يُقاس بالتقدم الرقمي عبر نتائج رئيسية.	يُقاس سلوكيًا وتشغيليًا وباجتماعات أسبوعية.
المرونة التشاركية	يُشجّع كل فرد على صياغة OKRs الخاصة به.	يُركّز على القيادة المركزية لتحديد الهدف المرحلي الجامع.

خلاصة تحليلية:

- يمكن القول إن OKRs تمثّل توسعة مرنة لفكرة "الهدف المرحلي"، حيث تسمح بتطبيق الغاية والنتائج على جميع المستويات – من الموظف إلى الإدارة العليا.
- بينما نموذج لينشوني يركّز على الانسجام المؤسسي من خلال غاية واحدة فقط توحّد الجميع، بهدف كسر العزلة التنظيمية وبناء "ثقافة فريق موحّد."

لذلك، يمكن للمؤسسات التي تعتمد OKRs أن تستفيد من روح نموذج لينشوني عند تحديد "الهدف المركزي" لكل فصل، وجعله إطارًا موحدًا تندرج تحته OKRs الفرق والأفراد.

دراسة حالة: تطبيق نظام OKRs في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان

تناول الباحثان العُمانيان المسكري والبوسعيدي (Al-Maskari & Al-Busaidi, 2023) في دراستهما المنشورة في مجلة **SAGE Open** تجربة تطبيق **نظام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs)** داخل مؤسسة حكومية في سلطنة عُمان.

وقد خلصت الدراسة إلى أن اعتماد هذا النموذج ساعد في رفع مستوى وضوح التوقعات بين الموظفين، بالرغم من التحديات المرتبطة بالثقافة التنظيمية ومحدودية التدريب على النظام.

ملخص الدراسة

- **السياق:** تم إدخال نظام OKRs ضمن إطار تطوير نظام تقييم الأداء في إحدى المؤسسات الحكومية العُمانية.
- **المنهجية:** استخدمت الدراسة منهجية نوعية (Qualitative Methodology) لاستكشاف تصورات الموظفين بشأن فاعلية النظام الجديد.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن غالبية الموظفين عبّروا عن تقديرهم لزيادة وضوح الأهداف والنتائج الرئيسية، مما ساهم في تعزيز التوجيه والتركيز داخل المؤسسة. ومع ذلك، برزت بعض التحديات، من أبرزها محدودية التدريب على النظام، ضعف الفهم الكامل لمكوناته، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من بعض الموظفين.

أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة من أوائل المحاولات البحثية التي تناولت تطبيق نظام OKRs في بيئة حكومية عربية. وهي توفر رؤى مهمة حول كيفية تكييف هذا النموذج مع الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية في العالم العربي، مما يشكل مساهمة نوعية في أدبيات الإدارة العامة في المنطقة(Al–Maskari & Al–Busaidi, 2023) .

<u>نموذج التخطيط التشاركي الإستراتيجي – هوشين كانري(Hoshin Kanri)</u>

يرجع أصل **نموذج هوشين كانري** إلى اليابان، حيث طوّرته شركة تويوتا بهدف تحسين فعالية التخطيط الإستراتيجي، من خلال توحيد الجهود التنظيمية حول أهداف اختراقية (Breakthrough Objectives) قابلة للتحقيق على مستوى المؤسسة بأكملها.(Akao, 2004)

<u>القواسم المشتركة مع نموذج لينشوني</u>

توجد عدة نقاط التقاء بين نموذج هوشين كانري ونموذج **الهدف المرحلي الموحد** الذي اقترحه باتريك لينشوني (Lencioni, 2006):

- يُعرّف النموذج الياباني مفهوم "الاختراق الإستراتيجي" كهدف موحد ومؤقت، يتشابه في جوهره مع فكرة لينشوني حول الغاية التنظيمية المرحلية.
- يتم توزيع الأهداف المركزية إلى مبادرات تشغيلية تفصيلية عبر استخدام "مصفوفة الانتشار"(X–Matrix) ، التي توضح العلاقة بين الأهداف، المؤشرات، والفرق المعنية بالتنفيذ.

- يعتمـــد النمـــوذج علـــى دوريـــة مراجعـــة مســـتمرة(Review Cycle) ، واجتماعـــات متابعـــة دوريـــة لضـــمان التقيـــيم والتصـــحيح المســـتمر للمســـار التنفيـــذي، مـــع إشـــراك جميع مستويات المؤسسة.

الفارق البنيوي

رغـــم القواســـم المشـــتركة، إلا أن نمـــوذج هوشـــين كـــانري يتميـــز ببنيـــة تحليليـــة وتقنيـــة أكثـــر تفصـــيلًا مقارنـــة بـــالمنهج القصصـــي والقيـــادي الـــذي يعتمـــده لينشـــوني. إذ يعتمـــد Hoshin Kanri بشـــكل أكبـــر علـــى الأدوات البصـــرية والهندســـية لـــدعم التوافـــق المؤسســـي، مثـــل مصـــفوفات الـــربط وأدوات تقـــارير الأداء، بينمـــا يركّـــز لينشـــوني علـــى التماســـك القيـــادي وتحفيـــز الفـــرق عبـــر قصـــص القيـــادة المشـــتركة (Akao, 2004; Lencioni, 2006).

تطبيق Hoshin Kanri في شركة تويوتا

فـــي عـــام 2008، وأثنـــاء الأزمـــة الماليـــة العالميـــة، لجـــأت شـــركة تويوتـــا إلـــى تفعيـــل نمـــوذج Hoshin Kanri كـــأداة اســـتراتيجية لمعالجـــة تـــداعيات الخســـارة الســـنوية الأولـــى التـــي شهدتها منذ أكثر من سبعة عقود.

ركـــزت تويوتـــا علـــى تحقيـــق أهـــداف اختراقيـــة تتعلـــق بتحســـين الجـــودة وتعزيـــز معـــايير الســـلامة، مـــع ضـــمان مشـــاركة جميـــع المســـتويات الإداريـــة فـــي التنفيـــذ. وقـــد اســـتخدمت أدوات مثـــل "مصـــفوفة الانتشـــار" وتقـــارير"A3" لتفكيـــك الأهـــداف الإســـتراتيجية إلـــى مبادرات عملية قابلة للمتابعة الدورية (SixSigma.us, 2020).

هـذا الـنهج سـاعد الشـركة علـى تحسـين أدائهـا التشـغيلي واسـتعادة ثقـة السـوق خـلال مرحلة حرجة.

دراسات حالات إضافية

اعتمـدت العديـد مـن الشـركات العالميـة نمـوذج هوشـين كـانري لتحقيـق الانسـجام التشغيلي وتفعيل الأهداف المرحلية بكفاءة، من أبرزها:

- **شـركة دانـاهير(Danaher)** : اسـتخدمت النمـوذج لتقليـل التعقيـد التشـغيلي وتقلـيص الفاقـد مـن خـلال تشـكيل فـرق عمـل متعـددة الوظـائف تركـز علـى تحقيـق النمو المستدام.
- **شـركة إنجرسـول رانـد(Ingersoll Rand)** : وظفـت النمـوذج لـدمج الأفـراد، العمليـات، والنتـائج ضـمن إطـار اسـتراتيجي موحـد يعـزز مـن الاتسـاق المؤسسي.
- **شـركة زيـروكس(Xerox)** : اعتمـدت Hoshin Kanri لـدمج العمليـات التشـغيلية اليوميـة مـع التوجهـات الإسـتراتيجية العليـا، ممـا سـاهم فـي تحسـين قـدرة الشركة على التنفيذ المنضبط.(i-nexus Blogs, 2021)

ثانياً: نماذج مستلهمة وموسّعة من نموذج لينشوني

نموذج – One Metric That Matters (OMTM) مؤشر واحد يقود النجاح

نشأ **نموذج OMTM** ضمن سياق الشركات الناشئة، عبر منهجية **التحليلات الرشيقة** (Lean Analytics)، حيث يُطلب من كل فريق في مرحلة معينة من النمو المؤسسي التركيز على مؤشر واحد فقط يمثل مقياس النجاح الجماعي (Croll & Yoskovitz, 2013).

فعلى سبيل المثال، خلال مرحلة اكتساب العملاء، يُعتبر "عدد المستخدمين الجدد أسبوعيًا" هو المؤشر الأهم. يعكس هذا النموذج جوهر فكرة **الهدف المرحلي الموحد** من حيث تبسيط التركيز التنظيمي، إلا أنه يتميّز بتركيزه الصارم على المؤشرات الرقمية القابلة للقياس.

نموذج – V2MOM الرؤية، القيم، الوسائل، العوائق، المقاييس

طوّر مارك بينيوف، مؤسس شركةSalesforce ، نموذج **V2MOM** ليكون إطاراً للتخطيط التشاركي على مستوى المؤسسة(Benioff & Adler, 2009) . ينطلق النموذج من تحديد رؤية موحدة، وقيم تنظيمية واضحة، تترجم لاحقاً إلى وسائل تنفيذ عملية، مع تحليل العوائق المحتملة، ووضع مؤشرات لقياس التقدم. يتقاطع هذا النموذج مع مفهوم لينشوني في عناصر الغاية الواضحة والمشاركة المؤسسية والقياس المرحلي، مع إضافة بعد قيمي واضح يؤطر الأهداف ضمن منظومة قيمية متماسكة.

نماذج الدفع نحو الإنجاز (Delivery Frameworks)

اعتمدت بعض الحكومات الحديثة، مثل المملكة المتحدة، نماذج دفع نحو الإنجاز لتحقيق التكامل التنفيذي بين الوزارات.

أنشأت حكومة توني بلير وحدة خاصة تعرف باسم **وحدة الدفع نحو الإنجاز** (Prime Minister's Delivery Unit – PMDU)، بهدف توحيد الجهود الحكومية حول أهداف مركزية مع تطبيق نظام متابعة أسبوعية صارمة (Barber, 2007).

وعلى المنوال ذاته، تبنّت حكومة الإمارات العربية المتحدة إطارًا مشابهًا من خلال إنشاء **الفرق التنفيذية الوطنية** ضمن رؤية "الإمارات 2021" (حكومة الإمارات، 2021).

الجدول التالي رقم (11) مقارنة تحليلي بين النماذج المستعرضة

النموذج الإداري	أوجه التشابه مع نموذج لينشوني	الفروقات الأساسية	طبيعة المؤسسة الأنسب للتطبيق
الهدف المرحلي الموحد	هدف واحد – مشاركة الفرق – قياس سلوكي – مؤقت	لا يُستخدم كإستراتيجية شاملة	المؤسسات المتوسطة والكبيرة ذات العزلة التنظيمية
OKRs	هدف مركّز – نتائج قابلة للقياس – مشاركة الفرق	أهداف متعددة على مستويات مختلفة – تركيز رقمي	شركات التكنولوجيا والمؤسسات ذات الابتكار السريع
Hoshin Kanri	هدف اختراقي مشترك – توزيع مهام – مراجعة دورية	تقني أكثر – يحتاج مصفوفات معقدة	القطاع الصناعي والحكومي
OMTM	مؤشر واحد موحد – توجيه الجهود – قابل للقياس	موجه للشركات الناشئة – غير ثقافي	الشركات الناشئة
V2MOM	هدف واضح – تنفيذ تشاركي – متابعة بالمقاييس	يُضيف بُعدًا قيميًا في تحديد الرؤية	المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية النشطة

النموذج الإداري	أوجه التشابه مع نموذج لينشوني	الفروقات الأساسية	طبيعة المؤسسة الأنسب للتطبيق
Delivery Frameworks	هدف حكومي موحد – فرق تنفيذ مشتركة – متابعة دورية	يتطلب إرادة سياسية وتنظيمية – يركّز على النتائج العامة	الإدارات الحكومية والوزارات

خلاصة تحليلية

- **لعمق الثقافي مقابل القياس الرقمي:** يتميز نموذج الهدف المرحلي الموحد الذي طرحه باتريك لينشوني بتركيزه على العمق الثقافي داخل المؤسسات، من خلال تفكيك العزلة التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة، على عكس نماذج مثل OKRs وOMTM التي تعتمد بصورة أساسية على التحليل الكمي للمؤشرات (Lencioni, 2006).
- **مرونة التكيف:** يمكن النظر إلى نموذج لينشوني باعتباره طبقة مرنة (Flexible Layer) قابلة للاندماج مع أي إطار إداري آخر، مثل OKRs أو V2MOM ، بهدف توحيد الجهود المؤسسية المؤقتة وتركيزها ضمن غاية مرحلية مشتركة.
- **التناغم الداخلي:** في الوقت الذي تركز فيه النماذج الأخرى على النتائج الكمية القابلة للقياس، يمنح لينشوني الأولوية لبناء التناغم الداخلي والانتماء الجماعي داخل المؤسسة، مما يجعله نموذجًا أكثر ملاءمة لمعالجة الانقسامات التنظيمية العميقة (Lencioni, 2006).

الخامس وعشرون: تكلفة تطبيق نموذج "الهدف المرحلي الموحد": تحليل مالي وتنظيمي

يتطلب تطبيق **نموذج الهدف المرحلي الموحد** (Thematic Goal) تمييزًا دقيقًا بين نوعين رئيسيين من التكاليف: تكاليف مالية مباشرة، وتكاليف تنظيمية غير مالية.

ولا يعتمد نجاح التطبيق على حجم الإنفاق النقدي فقط، بل على وعي المؤسسة بضرورة الاستثمار الثقافي والزمني المطلوب لإنجاح عملية التحول. يشير لينشوني (Lencioni, 2006) إلى أن "الوضوح في الهدف لا يحتاج إلى ميزانية ضخمة، بل إلى التزام تنفيذي صادق وتواصل داخلي متماسك."

اولاً: التكاليف المالية المباشرة

يُعتبر تطبيق هذا النموذج منخفض التكلفة نسبيًا من الناحية المالية، خاصة عند مقارنته بمبادرات التحول الرقمي أو مشاريع إعادة الهيكلة الكبرى. لا يتطلب النموذج استثمارات مكلفة في التكنولوجيا أو البنية التحتية، بل يعتمد على:

- تنظيم ورش عمل دورية لبناء وضوح الهدف بين الفرق الإدارية (Al-Khouri, 2013).
- استخدام أدوات متابعة أداء مرنة مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بدون الحاجة إلى أنظمة إلكترونية معقدة.
- الاستعانة بمستشارين أو ميسرين داخليين لدعم عملية تحديد الأهداف المرحلية وتحفيز الانسجام التنظيمي، وهو ما يمكن توفيره بميزانيات معتدلة مقارنة بالمشاريع التكنولوجية الكبرى (جمعه، 2019).

الجدول التالي رقم [12] تقدير تقريبي للتكاليف الشائعة:

نوع التكلفة	تفاصيلها	التقدير التقريبي
التدريب والتوجيه	تنظيم ورش عمل للقادة والفرق لفهم المفهوم وتفعيله عبر مؤشرات سلوكية وتشغيلية.	3,000 – 15,000 دولار امريكي
أدوات قياس الأداء	تطوير استبيانات، مؤشرات أداء (KPIs)، وربط المبادرات بالغاية المرحلية.	10,000– 30,000 دولار (إن لم تكن الأدوات جاهزة مسبقًا)
الدعم الاستشاري	الاستعانة بخبير خارجي لتيسير التطبيق، وتقديم جلسات إرشادية دورية.	10,000– 50,000 دولار

يتطلب تطبيق **نموذج الهدف المرحلي الموحد** (Thematic Goal)تمييزًا دقيقًا بين نوعين رئيسيين من التكاليف: التكاليف المالية المباشرة، والتكاليف التنظيمية غير المالية.

ولا يعتمد نجاح التطبيق فقط على الإنفاق النقدي، بل على وعي المؤسسة بالاستثمار الثقافي والزمني اللازم لدعم وضوح الهدف واستدامة الجهود المؤسسية. يشير لينشوني (Lencioni, 2006) إلى أن "الوضوح في الهدف لا يحتاج إلى ميزانية ضخمة، بل إلى التزام تنفيذي صادق وتواصل داخلي متماسك."

كما يؤكد تقرير صادر عن شركة McKinsey (2022) أن التكاليف المرتبطة بقيادة المبادرات الاستراتيجية تعتمد بدرجة أكبر على المواءمة الثقافية ووضوح الأدوار التنفيذية، مقارنة بالاعتماد على الإنفاق النقدي المباشر.

ثانياً: التكاليف غير المالية (الأكثر حساسية)

رغم انخفاض التكاليف المالية المباشرة المرتبطة بتطبيق **نموذج الهدف المرحلي الموحد**، إلا أن التحديات التنظيمية والثقافية غالبًا ما تمثل العقبة الأكبر أمام التنفيذ الناجح. ويشير شين (Schein, 2010) إلى أن "التغيير السلوكي لا يتحقق عبر الإجراءات الإدارية وحدها، بل يتطلب إعادة تشكيل أنماط المعنى داخل المؤسسة."

يوضح الجدول التالي أبرز التكاليف غير المالية المصاحبة لتطبيق النموذج:

الجدول التالي [12] تلخيص لأبرز هذه التكاليف كما يلي:

نوع التكلفة	التفسير	الأثر المحتمل
تكلفة الوقت	التزام القادة باجتماعات متابعة دورية أسبوعية للتركيز على الهدف المرحلي.	ضغط على الجداول التنفيذية وإعادة ترتيب الأولويات
تكلفة الفرصة	التركيز على غاية واحدة قد يؤجل مبادرات أخرى أقل أولوية.	ضرورة وجود آلية حوكمة لاختيار الهدف الأجدر
مقاومة التغيير	التنازل عن الاستقلالية داخل بعض الإدارات قد يولد رفضًا ضمنيًا أو مقاومة صامتة.	حاجة إلى تدخل قيادي حازم وداعم

نوع التكلفة	التفسير	الأثر المحتمل
تكلفة التكييف الثقافي	يتطلب تغيير نمط التفكير من الأداء الفردي إلى الإنجاز الجماعي المنظم.	تطبيق تدريجي، مع تبنٍّ ثقافي مرن ومتدرج

تختلف تحديات تطبيق النموذج بين القطاعين العام والخاص، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم [13] مقارنة تحليلية بين القطاعين

البند	القطاع الخاص	القطاع العام
كلفة التغيير الثقافي	أقل نسبياً، لكن قد تكون أسرع في التفاعل والتنفيذ	أعلى بسبب البيروقراطية وتعدد أصحاب المصلحة
سهولة التخصيص	أكثر مرونة بفضل المركزية في اتخاذ القرار	تتطلب موافقات إدارية ومالية متعددة
الأثر المتوقع	رفع الكفاءة الإنتاجية، خفض التكرار، وتحقيق ربحية أعلى	تحسين جودة الخدمات العامة، توحيد الجهود الوزارية
استدامة النموذج	قابلة للترسيخ ضمن ثقافة المؤسسة الاستراتيجية	مرهونة بالدعم السياسي والإداري المستمر

يؤكد كوتر (Kotter, 1996) أن "التغيير المستدام لا يتحقق إلا عندما يصبح الهدف جزءًا من ثقافة المؤسسة وليس مجرد خطة عمل". كما أشار مايكل باربر (Barber, 2007) إلى أن المؤسسات التي تُدير عملية

التغييـــر بحـــس قيـــادي شـــمولي وتواصـــل داخلـــي مســـتمر تســـتطيع تحقيـــق نتـــائج مضـــاعفة مع تقليل التكاليف المالية المباشرة.

السادس والعشرون: توصيات وتطوير نموذج الهدف المرحلي الموحد

انطلاقـــاً مـــن التحليـــل النقـــدي للنمـــوذج الـــذي قدّمـــه لينشـــوني، يـــرى الباحـــث أن النمـــوذج بحاجـــة إلـــى تطـــوير يجعلـــه أكثـــر مرونـــة، رقميـــة، واتصـــالاً مباشـــراً بـــالأثر الخـــارجي.

اقتراح نموذج مطوّر "الهدف المرحلي 2.0"

مكونات نموذج "الهدف المرحلي 2.0"

1. **الرؤيـــــة الدقيقـــــة المتغيـــــرة (Micro–Vision Loop)**: اعتمـــاد دورات تنفيذيـــة قصـــيرة تمتـــد مـــن أســـبوعين إلـــى أربعـــة أســـابيع، تُراجـــع فيهـــا الإنجـــازات والتحـــديات بشكل مستمر.
2. **التحــــول الرقمــــي الــــذكي (Smart Digital Transformation)**: دمـــج أدوات قيـــــاس فوريـــــة مدعومـــــة بالـــــذكاء الاصـــــطناعي (AI–Based Dashboards) لرصد الأداء اللحظي وتصحيح المسار فورًا.
3. **البُعــــد القيمــــي التنظيمــــي (Core Value Embedding)**: إدراج قيمـــة مركزيـــة موحـــدة ضـــمن الثقافـــة المؤسســـية، توجـــه الســـلوكيات اليوميـــة وتـــربط الأداء بالهوية المؤسسية.

4. **فــــرق عـــــابرة للوظـــــائف (Pods)**: إنشــاء فــرق مصـــغّرة متعـــددة التخصصـــات تعمـــل علـــى تحقيـــق الغايـــة المرحليـــة بشـــكل تكـــاملي، بعيـــدًا عـــن التقســـيمات الوظيفية التقليدية.
5. **قيـــــاس الأثـــــر المجتمعـــــــي (Societal Impact Measurement)**: توســـيع نطــاق القيــاس ليشــمل لــيس فقــط النتــائج الداخليــة، بــل أيضًــا أثــر المبــادرات علــى المجتمع الخارجي والمستفيدين.
6. **ديناميكيــــــة القيـــــادة التشــــــاركية (Agile Leadership Dynamics)**:يـــتم تأســـيس مجلـــس قيـــادي مصـــغّر (Leadership Pod) يتكـــوّن مـــن ممثلـــين عـــن كل وحدة رئيسية. وتتلخص مهامه في:
   - مراجعة الإنجازات والنتائج كل أسبوعين.
   - اتخاذ قرارات تعديلية سريعة حسب تطورات الأداء.
   - تعزيـــز التفاعـــل الأفقـــي بـــين الوحـــدات دون الاعتمـــاد الكامـــل علـــى القيـــادة الهرمية.

الفائدة الأساسية:

- تسريع اتخاذ القرار.
- تقليص فجوة التنفيذ بين الإستراتيجية والممارسة.
- تعزيز شعور الموظفين بالتمكين والمسؤولية الذاتية.

مقارنة بين النموذجين:

المحور	النموذج الأصلي	النموذج المطوّر 2.0
المدى الزمني	هدف واحد (3–6 أشهر)	هدف رئيسي + دورات قصيرة
هيكل التنفيذ	حسب الأقسام	فرق عابرة للوظائف
أدوات المتابعة	مؤشرات يدوية	ذكاء اصطناعي ولوحات فورية
البعد الثقافي	ضمني	سلوك مدمج وواضح
نطاق القياس	داخلي فقط	داخلي + أثر خارجي

خلاصة اقتراح الباحث

إن تطوير نموذج لينشوني لا يعني تجاوز جوهره، بل توسيع نطاقه ليتواءم مع بيئات العمل الجديدة التي تتسم بالتغير السريع، والمرونة الشبكية، وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة. ونموذج "الهدف المرحلي 2.0" يسعى إلى الحفاظ على فلسفة التوحيد الداخلي، مع تعزيزها بأدوات رقمية، وفرق متكاملة، وأثر خارجي محسوس، بما يضمن استدامة الانسجام التنظيمي في عصر التحوّل المستمر.

السابع والعشرون: تطبيق محاور "الهدف المرحلي 2.0" على الحالة الفندقية مع تحليل الفروقات الدقيقة

واجهت سلسلة الفنادق في الحالة التي سبق ذكرها في الدراسة والمستخرجة من كتاب لينشوني ... تحدياً يتمثل في تراجع تقييمات رضا الضيوف، رغم توفر بنية تشغيلية متقدمة.

بينما اعتمد النموذج الأصلي للينشوني (Lencioni, 2006) على تحديد هدف مرحلي ثابت وتحفيز الالتزام الجماعي لتحقيقه خلال فترة طويلة نسبيًا، يقدم نموذج "**الهدف المرحلي 2.0**" إطارًا أكثر مرونة وديناميكية لقيادة التحول المؤسسي. سنعرض فيما يلي كيف كان يمكن إعادة بناء التجربة وفق المحاور الستة للنموذج المطوّر، مع إبراز الفروقات الدقيقة بين المنهجين.

المحور الأول: الرؤية الدقيقة المتغيرة (Micro-Vision Loop)

تطبيق في النموذج 2.0:

بدل تحديد هدف طويل (أربعة أشهر)، يتم تقسيم الغاية الكبرى ("تحسين تجربة الضيف بنسبة 20%") إلى **دورات مراجعة قصيرة** كل أسبوعين. كما يشير Deming (1986) إلى أن دورات التحسين القصيرة (PDCA Cycles) تقلل التراكمات وتحسن الأداء التصاعدي.

- كل دورة تركز على هدف مصغّر قابل للقياس:

(مثلاً: تحسين سرعة الاستقبال في الأسبوعين الأولين – تعزيز جودة النظافة

فـــي الأســـبوعين التـــاليين... وهكـــذا). ممـــا يـــوفر مرونـــة تصـــحيحية ســـريعة، تُمكّـــن المؤسسة من معالجة المشكلات لحظيًا بدل الانتظار للأشهر الأربعة.

الفروقات الدقيقة:

المعيار	الهدف المرحلي الأصلي	الهدف المرحلي 2.0
زمن المراجعة	مراجعة بعد عدة أشهر	مراجعة كل أسبوعين
الاستجابة للأخطاء	بطيئة نسبياً	فورية وسريعة

المحور الثاني: التحول الرقمي الذكي (Smart Digital Transformation)

تطبيق في النموذج 2.0:

- اســـتخدام أدوات ذكـــاء اصـــطناعي لتحليـــل مشـــاعر الضـــيوف عبـــر تقييمـــاتهم اللحظية(Sentiment Analysis) .
- تـــوفير لوحـــات تحكـــم رقميـــة آنيـــة لكـــل فريـــق (Dashboards) لمتابعـــة مؤشـــرات الرضا بشكل مباشر.

ليـــتم توجيـــه القـــرارات التنفيذيـــة بنـــاءً علـــى بيانـــات حيـــة، لا اســـتبانات أســـبوعية متـــأخرة. كمـــا أكـــدت دراســـة Al-Khouri (2013) أن التحـــول الرقمـــي يعـــزز الرشـــاقة المؤسســـية عبر تحسين آليات التقييم المباشر.

الفروقات الدقيقة:

المعيار	الهدف المرحلي الأصلي	الهدف المرحلي 2.0
أدوات القياس	استبيانات أسبوعية	تحليل مشاعر فوري ولوحات تحكم رقمية
سرعة اتخاذ القرار	متأخر نسبيًا	لحظي وفوري

المحور الثالث: البُعد القيمي التنظيمي (Core Value Embedding)

تطبيق في النموذج 2.0:

- صياغة قيمة مركزية موحدة: "كل تفاعل مع الضيف يجب أن يعزز شعوره بالترحيب والانتماء".
- تكرار القيمة في التدريبات والاجتماعات والتقارير اليومية.

وذلك، لتعزيز السلوك الجماعي باتجاه غاية واضحة ومشتركة.

الفروقات الدقيقة:

المعيار	الهدف المرحلي الأصلي	الهدف المرحلي 2.0
الثقافة التنظيمية	ضمنية بالتطبيق	معلنة ومغروسة بوضوح

يؤكد Schein (2010) أن الثقافة الفعّالة تحتاج إلى قيم مؤسسية محددة ومكررة لخلق انسجام سلوكي مستدام.

المحور الرابع: فرق عابرة للوظائف(Pods)

تطبيق في النموذج 2.0:

- إنشاء فرق مصغّرة مختلطة من قسم الاستقبال وخدمة الغرف وخدمة العملاء.
- كل فريق (Pod) مسؤول عن تجربة الضيف ضمن نطاق جغرافي معين في الفندق.

من اجل تفكيك الجزر الوظيفية (Silos) وتحقيق مسؤولية جماعية متكاملة. يشير Lencioni (2006) نفسه إلى أن الصوامع التنظيمية تهدد الأداء الجماعي، مما يدعم الحاجة لتشكيل فرق متعددة التخصصات.

الفروقات الدقيقة:

المعيار	الهدف المرحلي الأصلي	الهدف المرحلي 2.0
هيكل الفرق	تقليدي حسب التخصص	عابر للوظائف

المحور الخامس: قياس الأثر المجتمعي (Societal Impact Measurement)

تطبيق في النموذج 2.0:

- لم يقتصر التقييم على رضا الضيوف فقط.
- تم قياس:
  - زيادة التوصيات المجتمعية.
  - تحسن تقييم الفندق على المنصات السياحية.
  - الأثر الإيجابي على سمعة المؤسسة في المجتمع المحلي.

لتوســـيع نطـــاق النجـــاح المؤسســـي مـــن الـــداخل إلـــى الخـــارج. أكـــد (2009) Kotler أن نجـــاح المؤسســـات الخدميـــة الحديثـــة يقـــاس جزئيًـــا بمـــدى تأثيرهـــا علـــى المحـــيط المجتمعـــي وليس داخليًا فقط.

الفروقات الدقيقة:

المعيار	الهدف المرحلي الأصلي	الهدف المرحلي 2.0
نطاق القياس	داخلي فقط (رضا الضيوف)	داخلي + مجتمعي (سمعة وتأثير خارجي)

المحور السادس: ديناميكية القيادة التشاركية(Agile Leadership Dynamics)

تطبيق في النموذج 2.0:

- تأسـيس **مجلـــس قيـــادة مصـــغّر** (Leadership Pod) يتكـوّن مـن ممثلـين عـن كل وحدة رئيسية.
- يجتمع كل أسبوعين لمراجعة الأداء والتعديل السريع على المبادرات.

ممـــا يقـــل ص فجـــوة القـــرارات الإداريـــة، وتســـريع التفاعـــل، وزيـــادة تمكـــين المـــوظفين. ولقـــد أوضـــح (2012) Yukl أن بنـــاء منصـــات قيـــادة تشـــاركية يرفـــع فعاليـــة القـــرارات ويزيـــد من استدامة التغيير المؤسسي.

الفروقات الدقيقة:

المعيار	الهدف المرحلي الأصلي	الهدف المرحلي 2.0

التوسعة التحليلية لتعزيز النموذج المرحلي 2.0 في ضوء الدراسات التطبيقية

رغـــم الفاعليـــة النظريـــة التـــي أظهرهـــا نمـــوذج "الهـــدف المرحلـــي الموحـــد "(Thematic Goal). كمـــا صـــاغه لينشـــوني(Lencioni, 2006) ، إلا أن القـــراءة النقديـــة لتجـــارب المؤسســـات الواقعيـــة تُظهـــر أن النمـــوذج، بشـــكله الأصـــلي، واجـــه تحـــديات فـــي التطبيـــق الحرفي الكامل.

فقـــد أشـــار Goffee وJones (2006) إلـــى أن التحـــولات التنظيميـــة الثقافيـــة، رغـــم تبنيهـــا لمفـــاهيم الغايـــة المشـــتركة، غالبـــاً مـــا تنـــأى عـــن الالتـــزام الصـــارم بنمـــوذج واحـــد، ممـــا يقلل فرص تطبيق الهدف المرحلي بطريقة حرفية.

يعود ذلك إلى عدة عوامل رئيسية:

- الطبيعـــة الثقافيـــة القياديـــة للنمـــوذج، ممـــا يجعلـــه أقـــل قابليـــة للتحـــول إلـــى نظـــام إداري تشغيلي صارم (Schein, 2010).
- تعـــدد الأولويـــات المؤسســـية وضـــغوط البيئـــات الخارجيـــة، ممـــا يجعـــل التركيـــز علـــى غاية واحدة تحديًا إداريًا معقدًا.(Kotter, 1996)
- غيـــاب التســـويق المؤسســـي العـــالمي للنمـــوذج مقارنـــة بنمـــاذج أخـــرى مثـــل OKRs .(McKinsey & Company, 2021)

وعلى الرغم من أن العديد من المبادرات الإدارية في دول مثل الإمارات والسعودية قد تبنّت فلسفة قريبة من النموذج عبر تحديد أهداف مؤقتة مدعومة بالمتابعة الدورية (حكومة الإمارات، 2021)، إلا أنها لم تُصرّح باتباع نموذج لينشوني حرفيًا.

استناداً إلى ذلك، برزت الحاجة إلى تطوير النسخة المعدّلة" :الهدف المرحلي 2.0"، التي تراعي فجوات التطبيق العملي وتدعم الانتقال من النظرية إلى الممارسة. وأبرز ملامح هذا التطوير تشمل:

- دورات مراجعة قصيرة (Micro–Vision Loop) لتعزيز المرونة التشغيلية.
- دمج أدوات المتابعة الرقمية والذكاء الاصطناعي لتمكين القياس الفوري (Gallup, 2021).
- إنشاء مجالس قيادية تشاركية (Leadership Pods) لدعم القرارات السريعة وتقليص فجوة التنفيذ.
- إدراج قيم تنظيمية مركزية لبناء التزام ثقافي أعمق بين الفرق التنفيذية (Schein, 2010).
- توسيع نطاق القياس ليشمل الأثر الداخلي والخارجي، مما يربط الأداء المؤسسي بالمسؤولية المجتمعية.(World Economic Forum, 2022)

هذا التطوير لا يمثل خروجًا عن جوهر فلسفة لينشوني، بل يمثل استجابة تكيفية ذكية للبيئات المؤسسية الحديثة، التي تتطلب مرونة أكثر، وارتباطًا رقميًا أكبر، وانخراطًا ثقافيًا أعمق.

كما تبرز الأدبيات الحديثة، مثل دراسة جمعه (2019) والحسبان (2023)، أن نجاح التحول التنظيمي لا يعتمد فقط على وضوح الأهداف، بل على بناء ثقافة تنفيذية تشاركية ومدعومة بأنظمة متابعة ديناميكية.

وبالتالي، فإن "الهدف المرحلي 2.0" يمثل امتدادًا تطوريًا علميًا للنموذج الأصلي، يربط بين قوة الرؤية المرحلية ولغة الأرقام والتحليل الرقمي المستمر، مما يعزز فرص نجاحه في البيئات العربية والعالمية المعاصرة.

الثامن والعشرون: الخلاصة التحليلية النهائية لنموذج الهدف المرحلي 2.0

اولاً: الدروس المستفادة من تطبيق الهدف المرحلي 2.0

تكشف تجربة الفندق عن حقيقة حاسمة: أن وضوح الرؤية لا يكفي وحده، بل يحتاج إلى **دورات مراجعة سريعة، دعم تقني ذكي، قيم تنظيمية راسخة، وقيادة تشاركية ديناميكية** لضمان استمرارية التحول المؤسسي (Lencioni, 2006; Barber, 2007).

بينما اعتمد نموذج لينشوني التقليدي على توحيد الجهود خلال فترات زمنية متوسطة (3–6 أشهر)، يُقدم نموذج "الهدف المرحلي 2.0" إطارًا أكثر توافقًا مع بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة، من خلال دورات قصيرة وتحسين مستمر (Deming, 1986).

ثانياً: مقارنة شاملة بين النموذجين

المحور	النموذج التقليدي (لينشوني)	النموذج المطور (الهدف المرحلي 2.0)
مدة الإنجاز	3–6أشهر	2–4أسابيع بدورات متغيرة.
أدوات القياس	استبيانات دورية	لوحات تحكم وتحليل ذكاء اصطناعي لحظي .
تركيز القيم	مضمرة في الثقافة	معلنة ومفعّلة صراحة .
طبيعة الفرق	أقسام وظيفية مستقلة	فرق عمل عابرة للوظائف .
نطاق القياس	داخلي فقط (الأداء المؤسسي)	داخلي وخارجي (الأثر المجتمعي) .
نمط القيادة	قيادة هرمية تقليدية	مجلس قيادة مصغّر تشاركي .

ثالثاً: التحليل النقدي العلمي

يمكن القول إن تطبيق نموذج "الهدف المرحلي 2.0" لا يغيّر فقط الهيكل التنظيمي، بل يُحدث تحولا ثقافيا عميقاً. فعندما يتم ربط المهام اليومية بهدف مرحلي ديناميكي، تبدأ المؤسسة في تجاوز البيروقراطية التقليدية، وتتحول إلى منظومة تعلّم جماعي مرن ومتفاعل (Schein, 2010).

وقد بيّنت دراسة الحسبان (2023) أن المؤسسات التي تتبنى نماذج تفاعلية مرنة تكون أكثر قدرة على مقاومة الجمود التنظيمي، وتعزيز الأداء الجماعي المستدام.

أيضاً، يُعد بناء فرق عابرة للوظائف أداة فعالة لمكافحة الجزر التنظيمية (Organizational Silos)، كما أوضح ذلك(2006) Lencioni ، والذي يُعد هدفًا رئيسيًا لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق إنجاز جماعي حقيقي.

رابعاً:أسباب نجاح الهدف المرحلى 2.0

العنصر	التفسير
المرونة الزمنية	مراجعة كل أسبوعين تزيد من سرعة التكيف .
البيانات الحية	أدوات ذكاء اصطناعي تدعم القرار الآني.
وضوح القيمة المركزية	تعزيز الانتماء الثقافي الجماعي .
التكامل التشغيلي	فرق عابرة للوظائف توحّد الجهود .
القيادة التشاركية	تسريع اتخاذ القرار وزيادة التمكين.
قياس الأثر المجتمعي	توسعة نطاق النجاح المؤسسي.

التاسع والعشرون: خريطة طريق تطبيق "الهدف المرحلي 2.0" في المؤسسات العربية

في ضوء التحليل النقدي للبيئة التنظيمية العربية، واستنادًا إلى الحاجة لتكييف نموذج "الهدف المرحلي الموحد" بما يتناسب مع الخصوصيات البنيوية والثقافية المحلية، تقترح هذه الدراسة خريطة طريق عملية لتفعيل "الهدف المرحلي 2.0" وفقًا للمراحل التالية:

اولاً: تهيئة القيادة العليا

- عقد ورش عمل تدريبية للقادة التنفيذيين والمديرين لتوضيح فلسفة الهدف المرحلي وأهميته في تعزيز التماسك الداخلي.
- بناء قناعة قيادية راسخة بضرورة التغيير المرحلي، مع تقديم أدلة تطبيقية (مثل التجربة السنغافورية والإماراتية).

ثانياً: اختيار أولوية مركزية قابلة للتحقيق

- تحديد هدف مرحلي واضح ومحدد زمنياً (3–6 أشهر)، يتسق مع الظروف الاستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد أن الهدف قابل للقياس، وقادر على تحفيز التعاون العابر للوظائف.

ثالثاً: تشكيل فرق عمل مرحلية متعددة التخصصات

- إنشاء فرق صغيرة من مختلف الإدارات تعمل معًا لتحقيق الهدف، مع تفويض صلاحيات مرحلية لهذه الفرق.
- تعزيز ثقافة التشارك، وتقليص البيروقراطية من خلال شبكات عمل أفقية (Cross–functional Teams).

رابعاً: استخدام التحليل الرقمي لمراقبة التقدم

- دمج أدوات التحليل الرقمي (Digital Dashboards) لقياس تقدم الأداء المرحلي بشكل دوري.

- عـــرض مؤشـــرات الأداء المرحلـــي بشـــفافية علـــى جميـــع المســـتويات الإداريـــة لتعزيز ثقافة الانفتاح والمساءلة.

خامساً: تنفيذ مشاريع تجريبية مصغرة(Pilot Projects)

- اختبـــار النمـــوذج أولًا علـــى وحـــدات صـــغيرة أو مشـــاريع محـــددة قبـــل تعميمـــه علـــى مستوى المؤسسة بأكملها.

- اســـتخدام نتـــائج المشـــاريع التجريبيـــة لتعـــديل آليـــات التنفيـــذ بمـــا يتناســـب مـــع خصوصيات البيئة التنظيمية.

سادساً: تعزيز القيم الثقافية الجامعة

- ربـــط الهـــدف المرحلـــي بقـــيم وطنيـــة أو ثقافيـــة عليـــا (مثـــل: العمـــل الجمـــاعي، الـــولاء المؤسسي، خدمة الصالح العام) لتعزيز القبول المجتمعي للنموذج.

- الاســـــتفادة مـــــن الخطـــــاب الرمـــــزي الـــــداخلي لتحفيـــــز الالتـــــزام (Symbolic Framing).

سابعاً:دورات تخطيط قصيرة ومراجعة مرنة

- العمـــل وفـــق دورات تخطـــيط قصـــيرة المـــدى (8–12 أســـبوعًا) مـــع مراجعـــة مســـتمرة للأداء وتحديث الأولويات حسب تطورات السياق.

- الحفـــاظ علـــى ديناميكيـــة الهـــدف المرحلـــي لمنـــع الجمـــود التنظيمـــي أو تســـرب الطاقات.

ثامناً:إجراء تقييمات دورية وتوسيع التطبيق تدريجياً

- تقييم النتائج المرحلية باستخدام معايير كمية ونوعية.
- تعميم النموذج تدريجيًا بناءً على نتائج التقييم، مع تطوير مستمر لآليات التكييف بناءً على الدروس المستفادة.

الثلاثون :خاتمة الدراسة

في خضم التحديات البنيوية والثقافية التي تطبع البيئات التنظيمية العربية، برزت الحاجة الملحّة إلى أدوات قيادية قادرة على تجاوز حدود الهياكل التقليدية وإعادة بناء التماسك المؤسسي المهدّد بالانقسام والصراعات الصامتة. وقد تناولت هذه الدراسة بالتحليل النقدي نموذج "الهدف المرحلي الموحد" الذي طرحه باتريك لينسيوني كأداة استراتيجية عملية لكسر العزلة التنظيمية، عبر تركيز الطاقات المؤسسية حول أولوية استراتيجية واحدة قابلة للقياس والمساءلة.

أظهرت الدراسة، من خلال استقراء الأدبيات والمقارنة التطبيقية، أن النموذج يتمتع ببساطة قوية ومرونة تكتيكية، جعلته فعالاً في العديد من البيئات الغربية التي تتسم بالمرونة والشفافية المؤسسية. ومع ذلك، فإن محاولة إسقاطه على السياقات العربية دون تكييف يتجاهل الخصوصيات البنيوية والثقافية القائمة، مثل التراتبية الصارمة، الولاءات الشخصية، وضعف ثقافة المساءلة الأفقية، قد تفضي إلى فشل التطبيق أو تفريغه من مضمونه العملي.

وانطلاقًا من هذا التحدي، سعت الدراسة إلى سد فجوة بحثية حقيقية عبر اقتراح تطوير مفاهيمي جديد بعنوان "الهدف المرحلي 2.0"، الذي يدمج مبادئ التحليل الرقمي، والتخطيط القصير الأمد، والعمل التشاركي العابر للوظائف، مع تعزيز البعد الثقافي الجماعي بما يتناسب مع السياقات العربية. وقد صيغت خريطة طريق عملية لتنفيذ هذا التطوير، تراعي خصوصيات البيئة المحلية وتفتح آفاقًا جديدة لبناء أنماط تنظيمية أكثر ديناميكية وفاعلية.

إن الإسهام الرئيسي لهذه الدراسة لا يقتصر على تقديم قراءة نقدية للنموذج الأصلي، بل يتعداه إلى إرساء أرضية مفاهيمية وتطبيقية يمكن أن تستند إليها المؤسسات العربية الساعية إلى تجاوز الانقسامات الداخلية وتحقيق مستويات أعلى من التماسك المؤسسي الفعّال.

وعليه، تبرز الحاجة المستقبلية لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تختبر فاعلية "الهدف المرحلي 2.0" في بيئات تنظيمية عربية متنوعة، مما يسهم في تعزيز الرصيد العلمي العربي في حقل القيادة والتنظيم، ويرتقي بالممارسات المؤسسية نحو آفاق أكثر تكيفًا مع تحديات العصر.

احدى وثلاثون: التوصيات والآفاق المستقبلية

التوصيات

ستنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من تحليل نظري وتطبيقي لنموذج "الهدف المرحلي الموحد"، تُوصى بما يلي:

1. **الانتقال من النقل إلى التكييف المحلي :** ضرورة تكييف النماذج القيادية المستوردة مع الثقافة التنظيمية العربية، والبُنى الإدارية والقيود السياسية الخاصة بكل بيئة.
2. **تمكين القيادات من فلسفة النموذج :** تقديم برامج تدريبية مكثفة للمديرين التنفيذيين حول مبادئ "الهدف المرحلي"، خاصة فيما يتعلق بتحديد الغاية المشتركة، وتفعيل المساءلة الجماعية، ومكافحة الانعزال الإداري.
3. **دمج الأدوات الرقمية في التنفيذ :** تطوير لوحات رقمية ديناميكية (Dashboards) تربط بين مؤشرات الأداء والهدف المرحلي بشكل مرئي وعملي.
4. **البدء بمشروعات تجريبية صغيرة :** تطبيق النموذج أولًا في وحدات تنظيمية محدودة لتقييم الأثر المؤسسي والثقافي قبل تعميمه على مستوى المؤسسة.
5. **إدماج العنصر الثقافي داخل الأهداف المرحلية :** تضمين عناصر مثل الشفافية، الثقة، والانفتاح في صلب الهدف المرحلي نفسه، لضمان تأثيره على الثقافة المؤسسية لا فقط على الأداء التنفيذي.

آفاق مستقبلية للبحث

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل محوري: هل يصلح نموذج "الهدف المرحلي الموحد" بصيغته الأصلية لمواجهة تعقيدات السياقات التنظيمية العربية؟ أم أن ثمة حاجة فعلية إلى تطويره نحو نسخة أكثر مرونة ورقمية؟ وانطلاقًا من ذلك، توصي الدراسة بتوسيع الجهود البحثية في المحاور التالية:

1. **لبحث في الأثر الثقافي للهدف المرحلي** :دراسة تأثير النموذج على الثقافة التنظيمية في مؤسسات عربية ذات خصائص متباينة.
2. **إجراء تجارب ميدانية مقارنة** :تطبيق النموذج في بيئات مختلفة (قطاع عام، خاص، أهلي) وتحليل الفروق في النتائج.
3. **تصميم أدوات تقييم معيارية** :تطوير أدوات قياس معتمدة لرصد مدى تحقق الهدف المرحلي من حيث السلوك، الإنجاز، والتكامل المؤسسي.
4. **توسيع التطبيق في المجال الحكومي** :استكشاف مدى قابلية النموذج للعمل داخل الوزارات والهيئات الرسمية، وربطه بخطط التحول الرقمي والحكومي.
5. **اقتراح رسائل ماجستير أو دكتوراه** :مثل: *" فاعلية تطبيق نموذج الهدف المرحلي في تحسين التماسك الإداري في القطاع العام العربي: دراسة ميدانية مقارنة."*

قائمة المراجع العربية والعربية

- الحسنية، سليم، والجزائرلي، معاذ. (2014). واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- الحسبان، لانا خالد. (2023). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي.(AJSP)
- بديده، انتصار محمود. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. الأكاديمية الليبية للدراسات العليا.
- جمعه، سيد هارون. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي. مجلة العلوم الاقتصادية.
- حجازي، جولتان حسن، وقشوع، شادي خالد. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية. مجلة البحوث التربوية والنفسية.
- عسيري، فاطمة يحيى، والمقاطي، تهاني منيف. (2024). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة. مجلة جامعة جدة للعلوم التربوية.

- عليان، ربحي مصطفى. (2015). إدارة التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثانيًا: قائمة المراجع الأجنبية

- Akao, Y. (2004). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press.
- Al-Khouri, A. M. (2013). e-Government Strategies: The Case of the United Arab Emirates (UAE). *European Journal of ePractice*.
- Al-Maskari, A., & Al-Busaidi, K. (2023). Implementing Objectives and Key Results (OKRs) in Government Organizations: Evidence from Oman. *SAGE Open*.
- Barber, M. (2007). *Instruction to Deliver: Fighting to Transform Britain's Public Services*. Methuen Publishing.
- Benioff, M., & Adler, C. (2009). *Behind the Cloud*. Jossey-Bass.
- Brands, H., & Edel, C. (2020). *The Lessons of Tragedy: Statecraft and World Order*. Yale University Press.
- Brookings Institution. (2020). Policy Priorities and Institutional Challenges in U.S. Federal Governance.
- Council on Foreign Relations. (2020). U.S. Foreign Policy Challenges and Institutional Divides.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. O'Reilly Media.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio.
- Gallup. (2021). *The State of the Global Workplace*. Gallup Press.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). *Why Should Anyone Be Led by You?*. Harvard Business Review Press.
- Harvard Business Review. (2017). Turning Strategy into Results: The Power of Execution. https://hbr.org
- Harvard Business Review. (2020). Building Organisational Memory.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

- Lencioni, P. (2006). *Silos, Politics, and Turf Wars: A Leadership Fable About Destroying the Barriers That Turn Colleagues Into Competitors*. Jossey-Bass.
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. Jossey-Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.
- McKinsey & Company. (2021). *The State of Organizations 2021*. https://www.mckinsey.com
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- OECD. (2020). *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice*. OECD Publishing.
- Public Service Division, Singapore. (2013). Building a Smart Nation through Whole-of-Government Approach.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- SixSigma.us. (2020). How Toyota Used Hoshin Kanri to Navigate the 2008 Financial Crisis.
- Sull, D. (2009). How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review*.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It. *Harvard Business Review*.
- Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index. https://www.transparency.org
- UAE Government. (2018). UAE Vision 2021 and the Role of National Executive Teams.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Vermeulen, F., & Birkinshaw, J. (2014). Structural Context and Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*.
- Wolbers, J., Boersma, F., & Groenewegen, P. (2018). Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. *Public Management Review, 20*(7), 1032–1054.
- World Economic Forum. (2022). *Global Competitiveness Report*. https://www.weforum.org
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.